

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS
GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE FABRICACIÓN DE
PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL (CIHU D21)

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

DIR. ING. FABIOLA JARRÍN J.

JUAN PABLO VILLACRESES JIMÉNEZ

QUITO, 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Fabiola Jarrín J. Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. René Tola

Psi. Kathy Naranjo

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a mis padres principalmente, Galo y Sonia, que siempre han sido mi guía y mi apoyo para todo lo importante que he realizado en mi vida.

A mis hermanos, Galito y Vite, por ayudarme cada vez que lo necesite, en lo que sea durante toda mi vida.

A mis abuelitas Mélida y Augusta, por ser aquellas personas que con su preocupación constante me han ayudado en seguir superando las etapas de mi vida.

Y a ti Nadia, por ser ese apoyo tan grande e incondicional en esta etapa de mi vida.

Juanpa.

AGRADECIMIENTOS:

Agradezco a Dios y mi Virgen Dolorosa, por todas las bendiciones recibidas a lo largo de mi vida.

A todos aquellos que me apoyaron en todo el proceso de esta investigación.

Además agradezco a Fabiola por permitirme ser parte de esta investigación, y los que me guiaron en la misma.

Juanpa.

ÍNDICE

DEDICATORIA, iii

AGRADECIMIENTOS, iv

ÍNDICE DE GRÁFICOS, x

ÍNDICE DE TABLAS, xii

RESUMEN EJECUTIVO, xiii

INTRODUCCIÓN, 1

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA, 3

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS, 3

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA, 5

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 5

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 6

1.4.1 Objetivo general, 6

1.4.2 Objetivos específicos, 6

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 7

1.5.1 Importancia del Proyecto, 8

1.5.1.1 Impacto en la solución de problemas de la sociedad, 9

1.5.1.2 Impacto científico, 9

1.5.1.3 Impacto educativo, 10

1.5.1.4 Impacto cultural, 10

1.5.1.5 Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE), 11

1.5.2 Justificación Teórica, 11

1.5.3 Justificación Metodológica, 12

1.5.4 Justificación Práctica, 12

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 13

1.7 MARCO DE REFERENCIA, 17

1.7.1 Marco Teórico, 17

1.7.1.1 Habilidades gerenciales, 17

1.7.1.2 Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21), 21

2. MARCO METODOLOGICO, 26

2.1 METODOLOGÍA, 26

- 2.1.1 Tipos de Investigación, 27
- 2.1.2 Métodos de Investigación, 30
- 2.1.3 Técnicas de Recolección de Información, 31
 - 2.1.3.1 Fuentes Primarias, 32
 - 2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 32
 - 2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 33
- 2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información, 33
- 2.1.5 Método Estadístico, 34

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 34

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 35

3.1 ENTORNO GLOBAL, 35

- 3.1.1 Entorno General, 35
 - 3.1.1.1 Globalización, 35
 - 3.1.1.2 Tecnología, 38
 - 3.1.1.3 Economía, 39
 - 3.1.1.4 Política y Legislación, 40
 - 3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial), 41
 - 3.1.1.6 Cultura, 42
 - 3.1.1.7 Diversidad laboral, 43
- 3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial, 44
 - 3.1.2.1 Competidores, 45
 - 3.1.2.2 Nuevos participantes, 46
 - 3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos, 48
 - 3.1.2.4 Clientes, 49
 - 3.1.2.5 Proveedores, 50

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 52

- 3.2.1 Sectores manufactureros y su clasificación CIIU, 52

3.3 PRESENCIA DEL SECTOR CIIU D21 Y SUS SUBSECTORES CIIU D2101, CIIU D2102 Y CIIU D2109, 59

- 3.3.1 Reseña histórica, 59
- 3.3.2 Características y productos de los subsectores de Fabricación de pasta de papel, papel y cartón (CIIU D2101), Fabricación de papel y cartón ondulado o corrugado y de envases de papel y cartón (CIIU D2102) y Fabricación de otros artículos de papel y cartón (CIIU D2109), 61
- 3.3.3 Importancia y aportes en el contexto local, 62
- 3.3.4 Desventajas en el contexto local, 70
- 3.3.5 Recurso Humano, 72
- 3.3.6 Presencia del Marketing, 73
- 3.3.7 Proveedores y clientes, 75
- 3.3.8 Tipos de Financiamiento, 77
- 3.3.9 Alcance comercial, 81

- 3.3.10 Comparación con el enfoque global, 82
- 3.3.11 Responsabilidad social, 84

4. HABILIDADES GERENCIALES, 86

- 4.1 ROL DE UN GERENTE, 86
 - 4.1.1 Niveles Gerenciales, 87
 - 4.1.1.1 Niveles Gerenciales en las PYMEs, 87
 - 4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector CIU D21, subsectores CIU D2101, CIU D2102 y CIU D2109, 89
 - 4.1.2 Funciones del Gerente General, 90
 - 4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME, 90
 - 4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector CIU D21, subsectores CIU D2101, CIU D2102 y CIU D2109, 92
 - 4.1.3 Los Gerentes Funcionales, 94
 - 4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMEs, 94
 - 4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector CIU D21, subsector CIU D2101, CIU D2102 y CIU D2109, 98
- 4.2 HABILIDADES GERENCIALES, 100
 - 4.2.1 Diferentes enfoques sobre Habilidades Gerenciales, 100
 - 4.2.1.1 Robert Katz, 100
 - 4.2.1.2 Henry Mintzbert, 101
 - 4.2.1.3 James Kouzes y Barry Posner, 103
 - 4.2.1.4 Peter Drucker, 105
 - 4.2.1.5 Andrés Raineri y Claudio Fuchs, 105
 - 4.2.1.6 Chester Barnard, 107
 - 4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional, 108
 - 4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales, 110
 - 4.2.4 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competences), 113
 - 4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores, 118
- 4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 120
 - 4.3.1 ¿Quién es Edgar H. Schein?, 120
 - 4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo, 124
 - 4.3.3 Habilidades Propuestas, 127
 - 4.3.3.1 Habilidades Analíticas, 128
 - 4.3.3.2 Habilidades Emocionales, 132
 - 4.3.3.3 Habilidades de Motivación y Valores, 135
 - 4.3.3.4 Habilidades Interpersonales, 138

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR CIU D21 Y SUS SUBSECTORES DE FABRICACIÓN DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTÓN (CIU D2101), FABRICACIÓN DE PAPEL Y CARTÓN ONDULADO O

CORRUGADO Y DE ENVASES DE PAPEL Y CARTÓN (CIU D2102) Y FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS DE PAPEL Y CARTÓN (CIU D2109), EN LAS PYMES DE QUITO, 142

5.1 Identificación de Habilidades, 142

5.1.1 Motivación y Valores, 149

5.1.2 Habilidades Analíticas, 150

5.1.3 Habilidades Interpersonales, 152

5.1.4 Habilidades Emocionales, 154

5.2 Comparación de Habilidades encontradas en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21), y sus subsectores, CIU D2101, CIU D2102 y CIU D2109; con las promulgadas por Schein, 155

5.2.1 Comparación de Motivación y Valores, 156

5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas, 157

5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales, 158

5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales, 159

5.3 Listado de habilidades más comunes en los Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21), y sus subsectores, CIU D2101, CIU D2102 y CIU D2109, 160

5.4 Identificación de Habilidades por Variables, 165

5.4.1 Nivel Jerárquico, 165

5.4.2 Género, 166

5.4.3 Rango de Edad, 167

5.4.4 Años de Experiencia en el Cargo, 168

5.4.5 Formación Académica más Alta, 169

5.4.6 Perfil Profesional, 170

5.5 Listado de habilidades aparentemente no aplicadas para los cargos de Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21), y sus subsectores, CIU D2101, CIU D2102 y CIU D2109, 172

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 177

6.1 CONCLUSIONES, 177

6.2 RECOMENDACIONES, 183

BIBLIOGRAFÍA, 188

GLOSARIO, 192

- Calidad, 192
- Cambio, 192
- Capacidad, 192
- CIU, 193
- Colaborador, 193

- Competencia, 193
- Cuestionario, 194
- Desarrollo, 194
- Empresa, 194
- Encuesta, 194
- Gestión, 195
- Habilidad, 195
- Habilidades Gerenciales, 195
- Industria Manufacturera, 196
- Líder, 196
- Liderazgo, 197
- Muestra estadística, 197
- Niveles Gerenciales, 197
- Proceso Gerencial, 198
- PYME'S, 198
- Sector Alimentos y Bebidas, 199
- Sector de Fabricación de maquinaria y equipo, 200
- Sector de Fabricación de metales comunes, 200
- Sector de Fabricación de productos de papel, 200
- Sector de Fabricación de sustancias y de productos químicos, 201
- Sector de Fabricación de vehículos, 201
- Sector de Impresiones y reproducción de grabaciones, 201
- Sector de Muebles, 201
- Sector de Prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, 202
- Sector de Productos de caucho y plástico, 202
- Sector de productos de metal excepto de maquinaria y equipo, 202
- Sector de Productos de Tabaco, 202
- Sector de productos minerales no metálicos, 203
- Sector de Productos Textiles, 203
- Sector Industrial, 203
- Sector Maderero, 203

ANEXOS, 204

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Gráfico 1: Ventas de los subsectores D2101, D2102 y D2109 de Quito en Dólares, 63
2. Gráfico 2: Ventas de los subsectores D2101, D2102 y D2109 de Quito en Porcentajes, 64
3. Gráfico 3: Utilidades de los subsectores D2101, D2102 y D2109 de Quito en Dólares, 64
4. Gráfico 4: Utilidades de los subsectores D2101, D2102 y D2109 de Quito en Porcentajes, 65
5. Gráfico 5: Ventas del sector D21 de Quito y del sector D21 del Ecuador, 66
6. Gráfico 6: Utilidad del sector D21 de Quito y del sector D21 del Ecuador, 66
7. Gráfico 7: Ventas del sector D21 y de la Industria Manufacturera de Quito, 67
8. Gráfico 8: Utilidad del sector D21 y de la Industria Manufacturera de Quito, 68
9. Gráfico 9: Ventas del sector D21 y de la Industria Manufactura del Ecuador, 69
10. Gráfico 10: Utilidad del sector D21 y de la Industria Manufactura del Ecuador, 69
11. Gráfico 11: Estructura de las empresas del subsector D2101, 78
12. Gráfico 12: Estructura de las empresas del subsector D2102, 79
13. Gráfico 13: Estructura de las empresas del subsector D2109, 81
14. Gráfico 14: Nivel Jerárquico en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), 144
15. Gráfico 15: Género en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), 145
16. Gráfico 16: Rango de Edad en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), 145
17. Gráfico 17: Años de experiencia en el Cargo en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), 146
18. Gráfico 18: Formación Académica más Alta en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), 147
19. Gráfico 19: Perfil Profesional en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), 147
20. Gráfico 20: Número de empleados por empresa del Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), 148
21. Gráfico 21: Áreas de interés para futuras capacitaciones en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), 149
22. Gráfico 22: Presencia de Habilidades en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), 150
23. Gráfico 23: Subhabilidades de Motivación y Valores, 151
24. Gráfico 24: Subhabilidades de Analíticas, 152
25. Gráfico 25: Subhabilidades de Interpersonales, 153
26. Gráfico 26: Subhabilidades de Emocionales, 154

- 27. Gráfico 27: Presencia de Habilidades por cada Subsector, 156
- 28. Gráfico 28: Habilidades de Motivación y Valores por Subsector, 157
- 29. Gráfico 29: Habilidades de Analíticas por Subsector, 158
- 30. Gráfico 30: Habilidades de Interpersonales por Subsector, 159
- 31. Gráfico 31: Habilidades de Emocionales por Subsector, 160
- 32. Gráfico 32: Subhabilidades más Representativas, 161
- 33. Gráfico 33: Subhabilidades de Motivación y Valores más Representativas, 162
- 34. Gráfico 34: Subhabilidades Analíticas más Representativas, 163
- 35. Gráfico 35: Subhabilidades Interpersonales más Representativas, 163
- 36. Gráfico 36: Subhabilidades Emocionales más Representativas, 164
- 37. Gráfico 37: Habilidades por Nivel Jerárquico, 166
- 38. Gráfico 38: Habilidades Género, 167
- 39. Gráfico 39: Habilidades por Rango de Edad, 168
- 40. Gráfico 40: Habilidades por Años de Experiencia en el Cargo, 169
- 41. Gráfico 41: Habilidades por Formación Académica más Alta, 170
- 42. Gráfico 42: Habilidades por Perfil Profesional, 171
- 43. Gráfico 43: Subhabilidades menos Representativas, 173
- 44. Gráfico 44: Subhabilidades de Motivación y Valores menos Representativas, 174
- 45. Gráfico 45: Subhabilidades Analíticas menos, 174
- 46. Gráfico 46: Subhabilidades Interpersonales menos Representativas, 175
- 47. Gráfico 47: Subhabilidades Emocionales menos Representativas, 176

ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla 1: Empresas investigadas, 14
2. Tabla 2: Resultados en cada empresa, 29
3. Tabla 3: Sector Industrial D21 – Fabricación de Papel y de Productos de Papel, 53
4. Tabla 4: Ventas y Utilidad del sector D21 y sus subsectores en Quito, 63
5. Tabla 5: Ventas y Utilidad, del sector D21 de Quito y del sector D21 del Ecuador, 65
6. Tabla 6: Ventas y Utilidad, del sector D21 y de la Industria Manufacturera de Quito, 67
7. Tabla 7: Ventas y Utilidad, del sector D21 y de la Industria Manufactura del Ecuador, 68
8. Tabla 8: Estructura de costos y gastos de los subsectores D2101, D2102 y D2109, 71
9. Tabla 9: Gasto en promoción y publicidad de los subsectores D2101, D2102 y D2109, con relación a las ventas netas, 72
10. Tabla 10: Estructura de cobro a Clientes y pago a Proveedores, 76
11. Tabla 11: Financiamiento de las empresas del Subsector D2102 por parte de Instituciones Financieras, 79
12. Tabla 12: PYMEs según Superintendencia de Compañías, 199
13. Tabla 13: PYMEs según Unión Europea, 199

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo tiene como finalidad, identificar las habilidades gerenciales que actualmente poseen los gerentes de las PYMEs del sector manufacturero de Quito en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21).

Se realizó un análisis del impacto de esta investigación en varios entornos, se propuso las metodologías adecuadas para explotar de mejor forma la información. Además se analizó el entorno en el que se desenvuelve esta industria manufacturera, de forma global y particular, por cada subsector empresarial.

Se analizaron los roles de los gerentes en las PYMEs, y específicamente en los subsectores de estudio. También varias propuestas de habilidades gerenciales, y el enfoque principal que es la propuesta de Edgar Schein. Para posteriormente canalizar toda la información recabada en las encuestas para contrastarla con dicha propuesta.

De esta información se pudo concluir que las subhabilidades más nombradas por los gerentes del Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), fueron la Responsabilidad y la Orientación al Crecimiento Personal, que corresponden a las Habilidades de Motivación y Valores, que fue el grupo de Habilidades más representativo.

La Capacidad para Despedir Personas fue la subhabilidad que tuvo el menor porcentaje de todas las subhabilidades sin distinción del tipo a la cual pertenecían. Se les hace sumamente difícil a los dirigentes de las empresas tomar este tipo de decisiones, pese a que lo consideran necesario.

Las Habilidades Emocionales demostraron ser las habilidades menos utilizadas o menos nombradas por los Gerentes y Jefes del sector D21, haciendo los análisis de forma general, por variables y por subhabilidades.

Un aspecto bastante importante fue el que arrojó que el 81% de los Gerentes y Jefes de este sector industrial son egresados o graduados de la Universidad. Esto asegura de cierta forma que ciertos procesos se realicen de manera adecuada y tecnificada, o que al menos parte de ella se realice de esta forma.

INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de mejorar el manejo gerencial que actualmente tienen las PYMEs en la industria manufacturera de la ciudad de Quito, en el Sector de fabricación de papel y de productos de papel, está investigación pretende identificar habilidades gerenciales que poseen los gerentes de este sector de estudio, y contrastarlas con la propuesta de Edgar Schein.

Esta investigación forma parte de una investigación más grande, en donde se pretende identificar habilidades en todas las PYMEs del sector manufacturo de Quito. Con el objetivo primordial de brindar información determinante a las empresas, con la búsqueda de una mayor competitividad.

Además con se pretende brindar a la sociedad por medio de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, reformas curriculares al tipo de enseñanza que se imparte en la facultad, con la posibilidad de brindar un posgrado o máster en habilidades gerenciales.

En el primer capítulo se plantea a la investigación. Se analiza de forma profunda el por qué debe realizarse y se justifica su realización. Como punto adicional se introduce un marco de referencia con el fin de reconocer la terminología acorde a dicha investigación.

En el segundo capítulo se muestra de qué forma se va a llevar a cabo la investigación, es decir la determinación del trabajo como tal, y de sus fuentes de recolección de datos.

En el tercer capítulo se analizará al mercado y al entorno, así como su influencia en el Sector de fabricación de papel y de productos de papel. Al mismo tiempo se analizará al sector profundamente y su importancia en el contexto local, además de su responsabilidad frente a la sociedad.

El cuarto capítulo se enfocará enteramente a las habilidades gerenciales. Es decir a su utilización e importancia en la gerencia, así como también se determinará los tipos de habilidades planteadas que hay, y las teorías sobre las mismas. Igualmente se profundizará en las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein, que será el enfoque bajo el cual se determina esta investigación.

En el capítulo cinco, es en donde estarán los resultados de las encuestas realizadas a las 21 empresas de las 23 escogidas del Sector de fabricación de papel y de productos de papel, de las PYMEs de la industria manufacturera de Quito. A partir de estos resultados se identificará que tipo de habilidades actualmente poseen los gerentes, además se los comparará con las habilidades propuestas por Edgar Schein y se determinará sus falencias.

Al final se muestran las conclusiones y recomendaciones de toda la investigación. En donde se pudo identificar que las Habilidades de Motivación y Valores son las más importantes y nombradas por los gerentes de las PYMEs de la ciudad de Quito, del sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21).

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS

Este proyecto surge como respuesta a la creciente importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país, existen alrededor de 15.000 PYMEs según los datos tomados de la CAPEIPI en el año 2006. Estas significan una fuente de desarrollo económico y social, por lo que se ha visto la necesidad de ampliar el conocimiento acerca del aparato organizativo de las PYMEs y de quienes las lideran, para a partir de esto ser soporte eficaz en su permanente búsqueda, cambio responsable y eficiente.

Al igual que las estructuras organizativas cambian así también ha ido cambiando el perfil del gerente y las habilidades que éstos deben poseer; Edgar Schein (1996) propone que el gerente debe poseer cuatro habilidades: Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales, Habilidades Analíticas y, Habilidades Motivacionales y de Valores. El interés de esta investigación será contrastar los hallazgos con este fundamento teórico.

Estudios sobre las PYMEs en el contexto de aporte económico y social abundan, esta investigación será un aporte al perfil del gerente de la PYMEs en cuanto a las habilidades que posee y las que debería mejorar de acuerdo a la propuesta de E. Schein.

Sin embargo, más del 90% de empresas en la región corresponden al sector de las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes), lo cual nos da una lectura que el trabajo por incentivar el desarrollo sostenible de la sociedad y negocios éticos debe concentrarse justamente en ellas. Nadie pone en duda que las PYMES crean la riqueza de un país, disminuyen la pobreza y que son el motor de las grandes empresas, por tanto aun más importante es aprovechar la oportunidad para estudiar las habilidades que está tras la denominación de “Gerente” .¹

La motivación de esta investigación es, destacar de modo cuantitativo y cualitativo las características de los gerentes en las PYME en Quito para visualizar de manera amplia las habilidades gerenciales en la Industria quiteña, mediana y pequeña, específicamente en el sector de la fabricación de papel y de productos de papel.

En este sector según el INEC se dio un decremento anual de 7,40%, tomando en cuenta desde finales de noviembre de 2008 a finales de diciembre de 2009. El último índice registrado, muestra un crecimiento porcentual de este sector se lo da entre noviembre y diciembre de 2009, donde se observa un pequeño crecimiento de 9,16%. Pero que sin embargo no alcanza al índice de diciembre de 2008.

¹ ING. JARRIN, F (2010). *Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs de la Industria Manufacturera de Quito*. Quito. p. 2

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

- ¿Cómo podemos identificar las habilidades gerenciales en las PYMEs de Quito, en el sector de fabricación de papel y de productos de papel?
- ¿Las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein son aplicadas por los gerentes de las PYMEs de la Industria Manufacturera de Quito, en el sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21).

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la propuesta de Edgar Schein respecto de Habilidades Gerenciales?
- ¿Cuáles son las habilidades analíticas más nombradas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs, en el sector de fabricación de papel y de productos de papel?
- ¿Qué tipo de habilidades interpersonales se destacan para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs, en el sector de fabricación de papel y de productos de papel?
- ¿Las habilidades motivacionales y de valores son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs, en el sector de fabricación de papel y de productos de papel?
- ¿Son las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs, en el sector de fabricación de papel y de productos de papel?

- ¿Cuáles son las habilidades más comunes en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21)?
- ¿Cuáles habilidades son las menos nombradas en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21)?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito, en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs, en el sector de fabricación de papel y de productos de papel.

- Identificar las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs, en el sector de fabricación de papel y de productos de papel.
- Identificar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs, en el sector de fabricación de papel y de productos de papel.
- Identificar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs, en el sector de fabricación de papel y de productos de papel.

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de esta investigación se centra en identificar el tipo de habilidades gerenciales que actualmente poseen los gerentes de las PYMEs, en la industria manufacturera de Quito, en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21); se contrastará con las propuestas por Edgar Schein. Con esta búsqueda se busca dar una base real de análisis en la cual, se pueden enfocar las PYMEs para buscar una desarrollo empresarial, que a la larga brindará una mayor competitividad de las mismas.

Esta investigación permitirá el desarrollo de la tesis, y la puesta en práctica de los conocimientos obtenidos a lo largo de estos años en la FCAC. Y brindará la oportunidad

de realizar una investigación de campo, que es muy importante dentro de la formación profesional.

Además a través de esta investigación se podrá brindar a la FCAC información real, del tipo de educación que se necesita para gerenciar las actuales PYMEs de la ciudad de Quito, con lo que se podría mejorar la calidad de educación impartida.

1.5.1 Importancia del Proyecto.

La importancia científica de este proyecto consiste en destacar las características de los Gerentes de las PYMEs por sus habilidades, comparándolas con la propuesta de Edgar Schein.

Es importante que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables cuente con elementos válidos, a partir de investigaciones, para ofrecer al capital humano de las PYMEs proyectos educativos más eficientes y eficaces para el logro de sus objetivos con un eje transversal de responsabilidad social, característica de la PUCE.

Al identificar las habilidades gerenciales de sectores industriales como la gran industria, las PYMEs y otros, la Facultad estará en la posibilidad de ofertar cursos de formación continua sobre habilidades gerenciales o planificar un Diplomado o

Maestría y ofrecer a la sociedad gerentes que enfrente cambios con agilidad y capacidad de réplica.

Por otro lado, la Facultad seguirá robusteciendo la investigación y considerando la misma como la tarea fundamental de la vida académica del docente en acompañamiento con los estudiantes.²

1.5.1.1 Impacto en la solución de problemas de la sociedad.

Se buscará identificar las habilidades más nombradas por los gerentes y las menos nombradas en las PYMEs.

Al tener un desarrollo en dichas habilidades gerenciales menos nombradas, las empresas tendrán una mayor capacidad gerencial, lo que se derivará en una mayor competitividad en la industria, y esto a su vez generará un mayor desarrollo económico.

1.5.1.2 Impacto científico

En este aspecto se logrará identificar qué tipo de habilidades gerenciales poseen actualmente los gerentes de las PYMEs en la industria

² Ibídem. p. 3

manufacturera de Quito en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21), desde el punto de vista de Edgar Schein.

1.5.1.3 Impacto educativo.

Mediante la identificación de las falencias en las habilidades gerenciales en la industria del Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21), la FCAC de la PUCE, podrá brindar cursos de formación continua sobre habilidades gerenciales o planificar un Diplomado o Maestría. De acuerdo al estudio los gerentes de las PYMEs están a la espera de cursos que les ayuden a potencializar sus fortalezas y prevenir errores.

1.5.1.4 Impacto cultural.

Se brindará un aporte al desarrollo de la cultura de la investigación dentro de la FCAC y de la Universidad, tanto para los alumnos como para los docentes; y la empresa privada en este caso la PYME, sentirá que la Universidad está preocupada por sus necesidades.

1.5.1.5 Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Como FCAC y como Universidad se busca ofrecer a la sociedad, profesionales realmente capacitados. Por lo que se pretende identificar qué tipo de falencias tienen actualmente los profesionales, con el objetivo de brindar los conocimientos necesarios para ocupar cargos gerenciales, de la manera adecuada, así mismo crear conciencia de responsabilidad social con los colaboradores internos y externos de la empresa.

1.5.2 Justificación Teórica.

En toda PYME, como en toda empresa, siempre ha existido aquella persona o mejor dicho gerente, encargado de administrarla y dirigirla. Sin embargo al ser el Ecuador un país, en donde la mayoría de las empresas son empresas familiares, nunca se ha realizado un estudio profundo sobre las habilidades gerenciales que dichas personas poseen.

Los únicos enfoques y estudios que se tienen sobre las PYMEs y las empresas en general, se basan únicamente en su producción, en las ventas, en su tamaño, en el número de empleados que utilizan, en sus utilidades entre otros. Siempre se le ha dado un enfoque global a las empresas, no se ha cuestionado la forma en que realizan las actividades, y mucho menos la forma en que internamente se comportan los gerentes.

Por lo que es importante para el crecimiento económico y desarrollo de las empresas, el cuestionar la calidad de personal que se tiene dirigiendo dichas empresas, con el objetivo de buscar una mayor capacitación en los mismos.

1.5.3 Justificación Metodológica.

Partiendo del listado de la Superintendencia de Compañías, en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21), se dio un estudio exploratorio que determinó las PYMEs activas, sus gerentes, jefes y supervisores, personas indispensables para este estudio.

El trabajo de campo se realizó por los alumnos pertenecientes al segundo semillero de estudiantes investigadores, los mismos que se encargan de lograr que el gerente de las PYMEs responda la encuesta expuesta en la página web, la cual brindó un mejor manejo de la información recolectada.

1.5.4 Justificación Práctica.

La justificación principal de esta investigación es la de identificar las habilidades de los actuales gerentes con respecto a la propuesta de Edgar Schein. Con el objetivo de brindar a la sociedad información objetiva a la sociedad que cuestione el tipo de

profesionales que poseemos y la calidad de administración que los mismos brindan para las empresas.

De esta forma se brindará con un aporte serio, para una posible mejora en la FCAC, en cuanto al tipo de educación que se imparte a los alumnos, en el área específica de las habilidades gerenciales.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación partirá de las 663 empresas que constan en el listado del año 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como PYMEs de la Industria Manufacturera de Quito, divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

En esta investigación se tomarán únicamente 23 empresas, que corresponden al Sector de Fabricación de papel y de productos de papel, CIIU D21.

Existen 3 subsectores en los cuales se distribuyen este sector industrial y en donde están clasificadas las 23 empresas.

10 empresas se encuentran en el subsector D2101, que es el subsector de Fabricación de Pasta de Papel, Papel y Cartón.

TABLA 1: EMPRESAS INVESTIGADAS

No.	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	No.	INTERSECCIÓN	Teléfono	CIU 3	REPRESENTANTE	TAMAÑO	SUBSECTOR
207	CARTOEMPAQUE S.A	PANAMERICANA SUR KM 7 1/2	S/N	PASAJE LAS LAJAS	2675777	D2101.1.03	ALVAREZ NARANJO GONZALO ESTEBAN	MEDIANA	
208	CORRUCART CORRUGADOS DEL ECUADOR CIA. LTDA	E 11 URB. RON MUÑOZ II	LOTE 29	CALLE N° 60	2801305	D2101.1.03	QUIROLA TOAPANTA MARIO FERNANDO	MEDIANA	
209	CUATRICROMIA S.A	PAPALLACTA	OE1-46	AV. 10 DE AGOSTO	2456372	D2101.1.03	CAJAS ENRIQUEZ FAUSTO JAVIER	PEQUEÑA	
210	ECUATORIANA DE CONVERSION ECUACONVERSION S.A.	CARLOS IBARRA	OE-186	AV. 10 DE AGOSTO	2959483	D2101.1.03	CORDOBA SALGADO FERNANDO	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE PASTA DE MADERA, PAPEL Y CARTÓN
211	FERRALLA SA	JUAN BERREZUETA	N76-100	VICENTE DUQUE	2470422	D2101.1.03	ALESON FERNANDEZ SANTOS	PEQUEÑA	
212	MONDICOPIA S.A	CORDERO	1920	PAEZ	2525550	D2101.1.03	ALESON FERNANDEZ SANTOS	PEQUEÑA	
213	OROPOLIMEROS CIA. LTDA.	GUSTAVO DARQUEA	1529	AV. 10 DE AGOSTO	2903337	D2101.1.03	ESPINOZA GONZALEZ ANGEL RODRIGO	PEQUEÑA	
214	PAPELERIA Y CARTONERA NACIONAL PACANAL S.A.	PANAMERICANA SUR	KM 18.5	CAMINO SANTA ROSA	2605251	D2101.1.03	CAIZALITIN GUHISCASO RAUL	PEQUEÑA	
215	ABSORPELSA PAPELES ABSORVENTES S.A.	PANAMERICANA SUR KM 7 1/2 EN INCASA S/N			2673669	D2101.1.03	MORILLO GARCES MICHAEL DIEGO	MEDIANA	

216	ECUATORIANA DE FIBRAS S.A. ECUAFIB	AV. AMERICA	4050	MONCAYO	2251399	D2101.1.05	SALDARRIAGA RESTREPO DIEGO LUIS	PEQUEÑA	
217	EMPAQUES INDUSTRIALES DE MICROCORRUGADO MICROEMPAQUES S.A.	VITERI	SN	GIOVANI CALLES (VIA MARIANITAS)	2824191	D2102.0.00	NARANJO CHAVEZ OSCAR ALBERTO	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE PAPEL Y CARTÓN
218	SEIKOPLAST S.A.	AV. LA CORUÑA	N24227	VIZCAYA	2525105	D2102.0.00	LEDESMA TORRES JAIME SANTIAGO	PEQUEÑA	ONDULADO Y ENVASES DE PAPEL Y CARTÓN
219	ADHINFLEX S.A.	RIO BLANCO	N48-283	AVDA DE LA PRENSA	2436722	D2109.0.02	ARROYO ALVARADO ELENA NORALMA GLENDA	MEDIANA	
220	PRODUCTOS AUTOADHESIVOS ARCLAD S.A.	JOSE ANDRADE	OE1-298	JUAN DE SELIS	3500100	D2109.0.02	GARZON CHAVARRIAGA SERGIO ERNESTO	MEDIANA	
221	MATERPACKIN INDUSTRIAS DE MATERIALES DE EMPAQUE C LTDA	AV 10 DE AGOSTO	N46-77	RETAMAS	2410776	D2109.0.03	ARIAS GALEAS FRANCISCO XAVIER	MEDIANA	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS DE PAPEL Y CARTÓN
222	INDUSTRIA GRAFICA VENDISFORM S.A.	ABDON CALDERON	oct-68	6 DE DICIEMBRE	3340563	D2109.0.03	VELARDE PESANTES HERACLIO ADOLFO ANIBAL	PEQUEÑA	
223	JOPASI C.L.	CALDAS	OE3-347	VENEZUELA I VARGAS	2953346	D2109.0.03	PAREDES POZO JUAN PABLO	PEQUEÑA	
224	PROCID S.A.	ISAAC ALBENIZ	E3-154	WOLFGAN MOZART	2994800	D2109.0.03	ISAZA RESTREPO EUGENIO	PEQUEÑA	
225	ELABORADOS DE CARTON Y PAPEL ELAC C.L.	DE LOS ARUPOS	E7-52	ELOY ALFARO	2478109	D2109.0.09	BURNEO RIVERA FERNANDO ALFREDO	MEDIANA	
226	GRAFANDINA SA	PUEBLO VIEJO	E1147	GUAMOTE	3080703	D2109.1.01	INARREA LOPEZ MANUEL	MEDIANA	

En el subsector D2102 se encuentran 2 empresas, este es el subsector de Fabricación de Papel y Cartón Ondulado o Corrugado y de Envases de Papel y Cartón. En el subsector D2109, que sería el subsector restante del sector industrial D21, se encuentran las otras 11 empresas, este es el subsector de Fabricación de otros artículos de Papel y Cartón

Lamentablemente sólo se pudo realizar las encuestas en 21 de las 23 empresas. En una de ellas existía una política interna de no brindar ninguna información a establecimientos educativos. La otra empresa que no pudo aportar a la investigación, se encontraba liquidada, y seguía apareciendo como activa en el listado de la Superintendencia de Compañías, ya que permanecen en dicho estado, pese a no reportar actividad durante 6 meses seguidos.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco Teórico

1.7.1.1 Habilidades gerenciales

Las habilidades en general son un conjunto de competencias, que le permiten a una persona desarrollar ciertas actividades, en el caso de un gerente le permite desenvolverse en su trabajo diario y común de mejor

forma; estas no solo influyen directamente en la persona, sino que además le permiten mejorar la comunicación con sus colaboradores, y de esta forma se puede explotar el potencial de las mismas.

Para la investigación se partió de la propuesta de Edgar Schein sobre habilidades gerenciales, en donde él categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas: motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

Toda persona nace con habilidades innatas, sin embargo esto no determina el hecho de que pueda desarrollar o aprender otras. Esta propuesta pretende identificar el tipo de habilidades que poseen los gerentes actualmente, con el objetivo de mejorar aquellas menos mencionadas y por ende menos utilizadas.

De acuerdo con Schein, los ejecutivos requieren del dominio de estas habilidades para poder analizar su entorno, tomar decisiones y relacionarse con otros actores internos y externos de la organización.³

³ RAINERI, A. (1998). *Habilidades Gerenciales: Análisis de una Muestra de Administradores en Chile*. Revista AVANTE.

- Habilidades Analíticas

Se refiere a las habilidades intelectuales que son necesarias para ejercer de forma efectiva un cargo gerencial. En este punto no sólo se enfoca en su conocimiento y la forma de implementarlo, sino que además se espera su capacidad de reacción frente a varias situaciones. Se analiza su capacidad de identificar y resolver problemas, a partir de un análisis previo y de buscar varias soluciones para resolver el mismo.

Un autoconocimiento es indispensable para afrontar cualquier problema, en otras palabras el conocer a fondo cada una de sus fortalezas, capacidades, motivaciones y debilidades, le permitirá resolver de mejor manera un problema, ya que sabe en qué momento debe pedir ayuda y en qué momento depende sólo de sus capacidades.

Este tipo de habilidades son indispensables para procesar nueva información y dominar nuevas tecnologías.

- Habilidades Interpersonales y Grupales

Se refiere a las habilidades para relacionarse dentro y fuera de la organización. Dentro de estas habilidades se incluye la comunicación interpersonal, el desarrollo de uno en un ambiente de colaboración con

subordinados y similares, además de la habilidad de influir en otras personas en las que no se tiene un control directo, en este punto se podría que es su habilidad para negociar y convencer a la gente.

Estas habilidades son sumamente importantes en organizaciones donde existe un gran variedad de culturas y nacionalidades, ya que de ellos dependerá la buena relación con y entre el personal.

- Habilidades Emocionales

Son el conjunto de habilidades que determinan en cierta forma el carácter de una persona al momento de tomar decisiones independientemente, sin presiones ni prejuicios de terceros. Su capacidad de ser firme y perseverante ante cambios inesperados y difíciles, donde debe ser emocionalmente estable para ser eficiente al momento de desenvolverse.

Estas áreas son las que le permiten desarrollar de mejor forma sus actividades a los ejecutivos. El modelo pretende desplegar estas habilidades de manera que hagan frente a las diferentes actividades que debe realizar un gerente. Por lo que varias habilidades pueden ser más importantes que otras para cierto tipo de actividades; no existe una limitante para las actividades y las habilidades que se puedan utilizar.

- Habilidades de Motivación y Valores.

Se refiere a la presencia de aspectos de motivación y valores que van acorde con el trabajo de un cargo gerencial. Se debe tomar en cuenta el compromiso que dicho gerente tiene con la organización y su misión.

Debe poseer un grado de dedicación acorde a su carrera, que a la vez vaya enfocado a conseguir logros individuales y grupales con la misma. El equilibrio que debe existir entre la empresa y sus intereses personales, analizado desde un punto de vista de sus valores.

Su habilidad de motivación, es esencial para su desarrollo en el cargo y el de las demás personas que interactúan con él.

1.7.1.2 Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21)

Este sector manufacturero, en el cual se desarrollará la investigación, se dedica a la fabricación de varios productos industriales los cuales están clasificados de acuerdo al siguiente listado:

- Fabricación de pasta de papel, papel y cartón.
 - Fabricación de pasta de papel

- Fabricación de pasta de madera por procesos químicos (soluble o no), blanqueada, semiblanqueada o sin blanquear.
 - Fabricación de pasta de madera mediante procesos semiquímicos.
 - Fabricación de pasta de madera por procesos mecánicos.
 - Fabricación de otras pastas de papel: pasta de borra de algodón, pasta de desechos de papel y obtención de pastas u otras materias celulósicas fibrosas mediante procesos mecánicos, químicos o semiquímicos.
- Fabricación de papel y cartón semiacabado.
- Fabricación de guata de celulosa y tiras de fibra celulosa.
 - Fabricación de papel a mano.
 - Fabricación de papel de periódico.
 - Fabricación de papel o cartón sin revestir o a máquina en rollos o en hojas: utilizado como base para papeles fotosensibles, carbón, base para papel tapiz, papeles y cartones utilizados para escribir, y usos gráficos.
 - Fabricación de papel y cartón multilaminar, papel semiquímico sin revestir.
 - Fabricación de papeles absorbentes bastos para la producción de toallas, servilletas, pañuelos, etc.

- Fabricación de papel de kraft: para forros sin revestir, para sacos, para envolver o embalar, kraft risado u ondulados.
 - Fabricación de papeles de pergamino vegetal, papeles impermeables a la grasa, papeles de calcar, glaseados, transparentes o translucidos.
 - Fabricación de otros tipos de papel y cartón: papel cigarrillo (no cortado en tamaños adecuados), papel filtro, bisulfito.
- Reelaboración de papel y cartón de base.
 - Fabricación de papel revestido, recubierto o impregnado: para escribir o imprimir, papel kraft, cubierto de plástico, etc.
 - Fabricación de papel rizado o plegado.
 - Fabricación de papel y cartón compuesto (por ejemplo papel laminado con betún u otras sustancias adherentes).
 - Fabricación de otros productos de la reelaboración de papel y cartón de base.
- Fabricación de papel y cartón ondulado o corrugado y de envases de papel y cartón.
- Fabricación de papel y cartón ondulado o corrugado y de envases de papel y cartón.

- Fabricación de archivadores, cajones, cajas y estuches, envases, sobres para discos, artículos similares, etc. Armados o plegados de papel o cartón ondulado o corrugado.
 - Fabricación de papel y cartón ondulado o corrugado.
 - Fabricación de sacos y bolsas de papel.
-
- Fabricación de otros artículos de papel y cartón.
 - Fabricación de artículos de papelería:
 - Fabricación de cajas, sobres, carpetas y recados de escribir que contienen papel para correspondencia, sobres, aerogramas, esquelas o tarjetas postales en blanco.
 - Fabricación de papel carbónico de autocopía y otros papeles para copiar o transferir.
 - Fabricación de papel engomado o adhesivo (cintas o rollos).
 - Fabricación de papel para escribir u otros usos gráficos, impreso, cortado o perforado (papel bond, etiqueta, couché), papel rayado, perforado para formularios continuos (computadores).
 - Fabricación de otros artículos de papelería.

- Fabricación de artículos de papel.
 - Fabricación de pañuelos, pañolitos faciales, papel higiénico, toallas, servilletas, pañales y forros de pañales para bebés, tampones, toallas higiénicas, etc.
 - Fabricación de papel o cartón moldeado para uso doméstico: vasos, platos, bandejas, etc.
 - Fabricación de prendas de vestir y sus accesorios de papel.
 - Fabricación de bloques, planchas y placas filtrantes de pasta de papel.
 - Fabricación de canillas de bobinas, carretes o tapas de papel o cartón.
 - Fabricación de etiquetas de papel.
 - Fabricación de papel impreso para aparatos de grabación automática en rollos u hojas cuadrangulares o circulares.
 - Fabricación de papel y cartón de filtro recortados en tamaño adecuado: papel de cigarrillos.
 - Fabricación de papel para empapelar y revestimiento de paredes, revestimiento para vidrios, pisos.
 - Fabricación de otros artículos de papel cartón o pasta de papel, moldeada.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

La metodología utilizada a lo largo de toda la investigación busca corroborar la hipótesis planteada.

2.1.1 Tipos de Investigación

Se realizará una investigación aplicada. Es una investigación en donde se aplican o se ponen en práctica los conocimientos adquiridos, esta parte de la investigación básica. Por lo que necesita de un marco teórico.

Dicha investigación se la podría dividir en dos tipos:

- La aplicada fundamental, que se entendería como aquella investigación relacionada con la generación de conocimientos en forma de teoría o métodos que se estima que en un período mediano podrían desembocar en aplicaciones al sector productivo.

- La investigación aplicada tecnológica, o simplemente investigación tecnológica, se entendería como aquella que genera conocimientos o métodos dirigidos al sector productivo de bienes y servicios, ya sea con el fin de mejorarlo y hacerlo más eficiente, o con el fin de obtener productos nuevos y competitivos en dicho sector.⁴

Además de esta metodología se lo manejará como un estudio exploratorio descriptivo. Los estudios exploratorios buscan hechos sin el objetivo de predecir las relaciones existentes entre las variables.⁵ Los estudios descriptivos tienen como propósito la descripción de eventos, situaciones representativas de un fenómeno o unidad de análisis específica.⁶ Este tipo de investigación va a permitir comenzar desde un supuesto o hipótesis, en donde no hay información, y identificar a partir de encuestas, lo que buscamos o pretendemos.

A partir de esto se realizará una investigación de campo, que consistirá en la visita a las 23 empresas correspondientes al Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel, en donde se realizarán encuestas. Estas encuestas consistirán de 80 preguntas, las mismas que contarán con 5 alternativas de respuestas, de acuerdo a la escala de Likert las cuales son:

⁴ QUIROGA, G. [<http://fians.uat.edu.mx/...Ingenieria.doc>.], **Investigación Aplicada en Ingeniería**. Consulta: 03/03/10 17:14

⁵ KERLINGER, F. (1983). *Investigación del Comportamiento*. México: Editorial Interamericana.

⁶ ÁVILA, H. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México.

- 1 Nunca Muy en Desacuerdo
- 2 Rara Vez En Desacuerdo
- 3 Algunas Veces Indeciso
- 4 Casi Siempre De Acuerdo
- 5 Siempre Muy de Acuerdo

La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.⁷

Esta escala se construyó en función de la percepción que los encuestados tienen referente a las preguntas planteadas. Se designó una puntuación para cada una de las preguntas, como se muestra en las alternativas.

Se tomó en cuenta que algunas empresas dejaron de funcionar, cambiaron el giro de actividad productiva o simplemente no quisieron ayudar. Esto repercutió, en que no se pudieron realizar a cabalidad todas las encuestas en las 23 empresas determinadas (Tabla 1), tan sólo se pudieron realizar en 21 empresas.

⁷ ÁVILA, H (2006). [<http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.htm>], **Introducción a la metodología de la investigación**. Consulta: 03/03/10 13:22

TABLA 2: RESULTADOS EN CADA EMPRESA

No.	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	CIU	ENCUESTA	SUBSECTOR
1	CARTOEMPAQUE S.A	PANAMERICANA SUR KM 7 1/2	D2101.1.03	Se realizó la encuesta	FABRICACIÓN DE PASTA DE MADERA, PAPEL Y CARTÓN
2	CORRUCART CORRUGADOS DEL ECUADOR CIA. LTDA	E 11 URB. RON MUÑOZ II	D2101.1.03	Se realizó la encuesta	
3	CUATRICROMIA S.A	PAPALLACTA	D2101.1.03	Se realizó la encuesta	
4	ECUATORIANA DE CONVERSION ECUACONVERSION S.A.	CARLOS IBARRA	D2101.1.03	Se realizó la encuesta	
5	FERRALLA SA	JUAN BERREZUETA	D2101.1.03	Se realizó la encuesta	
6	MONDICOPIA SA	CORDERO	D2101.1.03	Se realizó la encuesta	
7	OROPOLIMEROS CIA. LTDA.	GUSTAVO DARQUEA	D2101.1.03	Se realizó la encuesta	
8	PAPELERIA Y CARTONERA NACIONAL PACANAL S.A.	PANAMERICANA SUR	D2101.1.03	Se realizó la encuesta	
9	ABSORPELSA PAPELES ABSORVENTES S.A.	PANAMERICANA SUR KM 7 1/2 EN INCASA S/N	D2101.1.05	Se realizó la encuesta	
10	ECUATORIANA DE FIBRAS S.A. ECUAFIB	AV. AMERICA	D2101.1.05	Se realizó la encuesta	
11	EMPAQUES INDUSTRIALES DE MICROCORRUGADO MICROEMPAQUES S.A.	VITERI	D2102.0.00	Se realizó la encuesta	FABRICACIÓN DE PAPEL Y CARTÓN ONDULADO Y ENVASES DE PAPEL Y CARTÓN
12	SEIKOPLAST S.A.	AV. LA CORUÑA	D2102.0.00	Se realizó la encuesta	
13	ADHINFLEX S.A.	RIO BLANCO	D2109.0.02	Se realizó la encuesta	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS DE PAPEL Y CARTÓN
14	PRODUCTOS AUTOADHESIVOS ARCLAD S.A.	JOSE ANDRADE	D2109.0.02	Se realizó la encuesta	
15	MATERPACKIN INDUSTRIAS DE MATERIALES DE EMPAQUE C LTDA	AV 10 DE AGOSTO	D2109.0.03	Se realizó la encuesta	
16	INDUSTRIA GRAFICA VENDISFORM S.A.	ABDON CALDERON	D2109.0.03	Se realizó la encuesta	
17	JOPASI C.L.	CALDAS	D2109.0.03	Se realizó la encuesta	
18	PROCID S.A.	ISAAC ALBENIZ	D2109.0.03	No, se realizó la encuesta	
19	ELABORADOS DE CARTON Y PAPEL ELAC C.L.	DE LOS ARUPOS	D2109.0.09	Se realizó la encuesta	
20	GRAFANDINA SA	PUEBLO VIEJO	D2109.1.01	No, se realizó la encuesta	
21	GARCES, CONFECCIONES Y TEXTILES GARCONTEX S.A.	MARIANO CARDENAL	D2109.1.02	Se realizó la encuesta	
22	DECOPRINT C LTDA	LEONIDAS PLAZA	D2109.1.05	Se realizó la encuesta	
23	CONVERSA CONVERTIDORA DE PAPEL S.A.	DE LOS ARUPOS	D2109.1.09	Se realizó la encuesta	

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

AUTOR: JUAN PABLO VILLACRESES

Las empresas en donde no se pudo realizar dichas encuestas fue en PROCID S.A., ya que estaba liquidada y GRAFANDINA S.A., ya que tenía políticas internas de no brindar ninguna información a personas ajenas a la empresa, en donde se especificaba a establecimientos educativos.

La Dirección de Informática de la PUCE realizó la tabulación y entregó a cada estudiante la base de datos, en donde se omitía el nombre de la persona, pero se especificaba el código CIU.

2.1.2 Métodos de Investigación

Para esta investigación se utilizará el método inductivo y el método deductivo, guiados bajo la metodología cualitativa.

La metodología cualitativa se refiere a la investigación que produce datos descriptivos, a partir de una conducta de observación en las palabras de las personas y los sucesos. Este tipo de investigación consta de 4 etapas:

- 1) Preparatoria: en donde se da la reflexión sobre lo que realmente se busca con la investigación y se diseñará la forma de realizarlo.
- 2) Trabajo de Campo: se refiere a una evaluación de los factores que determinan el campo y posteriormente se realizará la recolección de datos.

- 3) Analítica: en esta etapa se procederá a tabular y analizar dicha información, tomando en cuenta los parámetros que fueron determinados en la investigación.
- 4) Informativa: en esta etapa se presenta y difunde los resultados obtenidos en el estudio.

El método inductivo:

Consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene.⁸

El método deductivo consiste en: “Desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencia con la ayuda de las subyacentes teorías formales” (GOMEZ, 2004)

2.1.3 Técnicas de Recolección de Información

A continuación se describen las técnicas específicas de recolección de datos que serán utilizadas:

⁸ GOMEZ, R. (2004). *Evolución científica y metodológica de la Economía*. UNED. Málaga.

2.1.3.1 Fuentes Primarias

Se considera como fuente primaria el listado de PYMEs (2008), publicado por la Superintendencia de Compañías. De este listado se extrajeron las 23 empresas correspondientes al CIIU D21, que es el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel.

Otra fuente primaria en este estudio, es la propuesta de Edgar Schein respecto de las habilidades gerenciales necesarias para un gerente exitoso, trasladadas a 80 preguntas en el instrumento de medición, elaborado por el grupo de docentes investigadores del grupo FALIMAR.

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas son las siguientes:

- Libros afines a la investigación
- Revistas especializadas afines a la investigación.
- Investigación: “Las Habilidades Gerenciales propuestas desde el punto de vista científico, son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en la Gran Industria de Quito.
- Documentos que puedan prestar información adecuada.
- Páginas de Internet que puedan brindar información sobre el tema.
- Prensa que brinde información acorde a la investigación.

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

La Dirección de Informática de la PUCE se encargó de entregar los resultados tabulados a cada estudiante participante en la investigación. La recolección de datos en Excel, fue la base para buscar los resultados por variables y por probabilidades.

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información

Se utilizó la escala de Likert, una herramienta que brinda una serie de alternativas frente a una pregunta, y que determina un tipo de valoración para cada una de las alternativas:

5 puntuación más alta	= Siempre / Muy de Acuerdo
4 puntuación media alta	= Casi Siempre / De Acuerdo
3 puntuación media	= Algunas Veces / Indeciso
2 puntuación media baja	= Rara Vez / En Desacuerdo
1 puntuación más baja	= Nunca / Muy en Desacuerdo

A partir de esta valoración se realiza una ponderación y combinación de variables con habilidades. El análisis se presenta en gráficos para facilitar la interpretación de los resultados.

Los resultados evidencian las habilidades más nombradas por los gerentes del Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21) y las menos referidas por los gerentes, jefes y supervisores.

Se tomó en cuenta las 9 preguntas negativas (6, 14, 18, 21, 41, 57, 66, 68 y 80), en donde se reversó su ponderación.

2.1.5 Método Estadístico

El tipo de muestra a ser utilizado en esta investigación es por cuotas. El grupo objetivo de la investigación fueron los gerentes de la PYMEs de primer, segundo y tercer nivel. Gerentes generales, Jefe de área y supervisores respectivamente. De la encuesta a cada uno de estos en el sector de esto, produjeron resultados cuantitativos y cualitativos para ser analizados globalmente y combinados.

Para dar mayor agilidad se utilizó el sistema estadístico SPSS por su versatilidad y fácil aplicación.

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs de la Industria Manufacturera de Quito, sector de la fabricación de papel y de productos de papel (CIU D21).

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

Se analiza el entorno que rodean y su influencia sobre las PYMEs, para enfocar ampliamente el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel específicamente, clasificado internacionalmente con CIIU D21.

3.1.1 Entorno General

3.1.1.1 Globalización

El proceso de globalización ha sido un proceso de cambio en el mundo entero, en todo tipo de aspectos. Se han roto fronteras y eso ha permitido que se tenga una interacción con el mundo. Uno puede comunicarse con cualquier persona en segundos, y puede enterarse rápidamente de sucesos de toda índole.

La globalización es un proceso económico, social, cultural y tecnológico que afecta a todos. Esta influencia producida por dicho proceso puede ser beneficio o improductivo para los países, ya que sin excepción todos en el planeta estamos directamente afectados por el mismo.

En cuanto a la parte económica, nuestro país ha sido afectado como todos los países de la región. Muchas de nuestras empresas y el propio gobierno han aprovechado las oportunidades que el mercado global nos ofrece. La posibilidad de acceder a materias primas y a productos terminados ha provocado, que podamos producir nuestros productos a menor costo y poder adquirirlos a un menos precio también. Sin embargo en este proceso también está la realidad de la entrada de nuevas empresas que ofrecen sus productos a un menor precio, lo que ha afectado a la producción nacional.

Nuestro país de alguna forma ha impuesto aranceles y políticas de cupos, a la entrada de ciertos productos, tratando de proteger a la industria nacional; sin embargo esta práctica no se podrá dar a perpetuidad, ya que la tendencia mundial se enfoca en la ruptura de toda barrera, donde nuestro mercado sea el Mundo. Muchos tratados ya han sido firmados para tener preferencia en la entrada y salida de bienes entre dos naciones o grupos de naciones, para de esta forma poder ingresar a nuevos mercados y explotar la producción.

Sin embargo nuestra producción no es competitiva en ciertos sectores productivos, y esto se evidenció cuando se trató de firmar el no consumado TLC. Los trabajadores y empresarios en todo el país se opusieron a la firma del mismo, ya que se vería afectada su futura producción.

En el aspecto cultural, nuestro país ha sido afectado, así como toda América Latina, por el tipo de influencia de Estados Unidos principalmente. Nuestra cultura no es fuerte y es evidente la influencia marcada de otras culturas en nuestras actitudes cotidianas. Nuestra forma de vestir y nuestros hábitos de consumo en una gran parte de la sociedad se derivan de las influencias de las mismas. El proceso afectará a todas las naciones.

Tal vez los países que han conservado algo de sus valores e identidad propia frente a la mencionada ola de cultura foránea y que “resisten” más efectivamente al impacto turbador de la globalización y el capitalismo intrépido en el mundo, son los países con mayores niveles de desarrollo propio y con culturas más fuertes.⁹

La globalización como proceso tecnológico nos permite acceder a las innovaciones que se dan en el día a día, permitiéndonos no solo tener nuevos productos, sino que además nos permite mejorar nuestros procesos

⁹ MATEUS, J. y otro. (2002). *Economía y Desarrollo*. Fundación Autónoma de Colombia. p. 74.

productivos, a su vez la economía y lo que derivara en nuestro nivel de vida, mejorándolo.

Dentro de la apertura a nuevos mercados, también se crea la apertura a nueva mano de obra. Este proceso en general ha provocado la migración de muchas empresas al extranjero en función de lograr menores costos de producción, sin embargo se deja de lado el impacto social que se crea en el país de partida. En nuestro país se dio el caso concreto en donde la empresa reconocida de confección de ropa “Pinto”, migró hacia el Perú, ya que al ser una empresa también importadora de ropa, se vio gravemente afectada por los cambios políticos al momento de su marcha.

3.1.1.2 Tecnología

En el aspecto tecnológico, en todos los campos se han dado grandes innovaciones. En todos los sectores industriales del país se hacen inversiones con la finalidad de mejorar o renovar los activos, con el objetivo de reducir gastos y obtener mayores ingresos.

Partiendo de la información publicada en la página web de la Superintendencia de Compañías en el año 2008 y 2009, específicamente en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21), se hizo una inversión total de \$12'162.961 y \$4'847.000 respectivamente.

Dichos valores corresponden al aumento de capital que se realizaron dentro de las empresas. Estos datos corresponden tan solo a las empresas de dicho sector productivo en la ciudad de Quito.

Al ser un sector industrial se tiene dependencia a la maquinaria, sin embargo aun existen varias empresas y específicamente PYMEs que tienen maquinaria totalmente depreciada y ciertos casos obsoleta, por lo que para obtener mayor productividad es necesaria la inversión en tecnología.

3.1.1.3 Economía

La economía general del país no es la que uno esperaría, pese a que se publican índices de estabilidad y de que no existe una inflación muy grande, la realidad del país es muy distinta. Existe incertidumbre acerca de lo que pueda pasar en los años venideros.

Las empresas del sector productivo (CIIU D21) de Quito han generado considerables utilidades en los últimos años y en general todas han tenido crecimiento, sin embargo muchas de ellas han dejado de funcionar.

Tomando como referencia la página web de la Superintendencia de Compañías, es importante recalcar que no se han creado nuevas compañías en este sector industrial en la ciudad de Quito. Partiendo de los datos de

creación de compañías en dicho sector en los últimos 5 años (2005-2009), se tiene una tendencia a la baja.

A nivel nacional para el año 2005 y 2006, se dio la creación de 4 y 5 nuevas empresas respectivamente; en el año 2007 y 2008 se crearon 3 empresas, por cada año. Lo preocupante se dio en el año anterior (2009), en donde no se constituyó ninguna empresa.

Durante los 4 años que se constituyeron nuevas empresas, la inversión total nacional fue de apenas \$18.120, lo que evidencia que no se ha dado un fuerte interés en la inversión en dicho sector.

3.1.1.4 Política y Legislación

En el Ecuador como en la mayoría de países de América Latina, existen leyes y políticas que reconocen, protegen y delimitan a las PYMEs. Estas leyes en nuestro país brindan el soporte para su desarrollo y funcionamiento. En este punto se analizará aquellas políticas generales de las PYMEs, más no aquellas que delimiten cuestiones específicas de la naturaleza de cada una.

La Ley de Fomento de la Pequeña Industria y la Ley de Fomento Industrial en sus artículos 5, en los dos casos; reconoce a aquellas pequeñas empresas

o PYMEs que se las consideran industriales. Estas leyes determinan a los Organismos encargados de reconocerlas y controlarlas, además de establecer beneficios para las mismas, cuestiones de crédito y cuestiones de su funcionamiento, así como también sus obligaciones, disposiciones y sanciones por el incumplimiento de las mismas.

La Ley de compañías regula y determina las empresas, tomando en cuenta la naturaleza de constitución de las compañías, como personas jurídicas. Esta ley las diferencia de acuerdo a la organización de las mismas, por su especie de compañía. Las reconoce como compañías en nombre colectivo, compañía en comandita simple y dividida por acciones, compañía de responsabilidad limitada, compañía anónima y compañía de economía mixta. Esta ley determina el alcance y las disposiciones concernientes a las compañías.

3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial)

Las exportaciones (FOB) del país en miles de dólares de acuerdo a la página web del Banco Central del Ecuador han sido de 10.100.031, 12.728.243, 14.321.315, 18.510.598 y de 13.796.663, para los años 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009 respectivamente, en los 4 primeros años es evidente, que hubo un incremento considerable, sin embargo para el año anterior, 2009, hubo una gran disminución que incluso fue inferior a las exportaciones del año 2007.

En lo que se refiere a las exportaciones de productos del sector de fabricación de papel y otros productos de papel, las exportaciones en miles de dólares han sido de 39.334, 39.283, 46.299, 46.963 y 34.049, para los años 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009 respectivamente, en los años 2005 y 2006 se tuvo una estabilidad, al igual que en los años 2007 y 2008, sin embargo es evidente la disminución para el año 2009, cayendo incluso sobre los 4 años anteriores.

La disminución en las exportaciones tanto en el sector productivo como en el país, son el resultado de la Crisis Financiera que vivió el mundo en el año 2009, dicha crisis afectó de forma significativa a todos los países. Para este año se prevé la estabilización de dicha cifra y además el crecimiento de la misma, por lo que nuevamente los mercados tendrían la apertura de nuevos productos.

3.1.1.6 Cultura

Al igual que la mayoría de las empresas en nuestro país las PYMEs de la ciudad de Quito, se desarrollan en su estructura organizacional como empresas de forma vertical. Existe un gerente general a la cabeza, los gerentes de área y toda la fuerza laboral por debajo.

Además de esta particularidad las PYMEs como las empresas comunes y corrientes, son gerenciadas principalmente por las personas que constituyeron las mismas, es decir por los mismos dueños. Además los familiares directos a dichos gerentes ocupan los otros puestos de mando alto. Y únicamente el resto de empleados son reclutados.

3.1.1.7 Diversidad laboral

Actualmente el mercado laboral quiteño ha dejado de ser un lugar donde se utilice únicamente la mano de obra local. La población se encuentra incrementada por la gran cantidad de extranjeros que han ingresado al país y concretamente a la ciudad de Quito. Es evidente el gran incremento de ciudadanos colombianos y cubanos principalmente. Muchos de estos extranjeros cuentan con la legalización pertinente para trabajar, lo que evidentemente ha incrementado la fuerza laboral en nuestra ciudad.

Existe mano de obra calificada nacional y extranjera que puede brindar sus servicios en las PYMEs de Quito, cada una tiene su particular fuerza laboral, con los antecedentes antes mencionados.

En el Ecuador, de acuerdo al Banco Central en su página web se tiene una Tasa de desempleo a Diciembre del 2009 de 7.9%. Es evidente que aún existe una gran cantidad de gente que no tiene un trabajo.

Dicha información se puede contrastar con el número de personas que trabajan. Según la página web de la Superintendencia de Compañías, al término del año 2009 en todas las empresas registradas del país en dicho organismo se tenían empleadas a 1'444.806 personas, de las cuales 840.108 personas se encontraban empleadas en una PYME, lo que corresponde al 58,1% de la fuerza laboral del país, de esta forma se evidencia la importancia de las PYMEs a nivel nacional.

En la Industria Manufacturera a nivel nacional, se tenían empleadas a 106.398 personas, de las cuales 5.098 personas estuvieron empleadas en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), lo que corresponde al 4,8% de toda la Industria Manufacturera del Ecuador. Enfocándonos en Quito, se empleo a 62.098 personas en la Industria Manufacturera, en donde 2.145 personas corresponden al Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), que supone el 3.5% de la totalidad.

3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial

Estas fuerzas competitivas parte de la estrategia corporativa que fue propuesta por Michael Porter en 1980 en su libro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing

Industries and Competitors”. En el cual se plantean que existen 5 fuerzas que determinan y rigen a la competencia industrial dentro de un mercado.

3.1.2.1 Competidores

En la mayoría de sectores, los movimientos competitivos de una empresa afectan a las demás empresas del sector provocando represalias o contraataques.¹⁰

Esta tendencia se da únicamente, cuando existe un mercado limitado y cada una de las empresas pelea por su porción de mercado, ya que esta es la que les genera utilidades.

Varias ocasiones cada empresa tiene su porción de mercado definido, y los movimientos pequeños de sus competidores, no afectan de manera significativa a sus utilidades, por lo que no se toman acciones represivas.

La competencia es un factor que se lo debe analizar con cuidado, ya que compiten en función del precio y servicio, adaptándose a sus clientes y posibles clientes. Para ellos una estrategia no sería el acaparar el mercado rápidamente ya que posiblemente no tendrían respuesta de producción.

¹⁰ HARRISON, J. y otro. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Thompson. Segunda Edición. p. 32

Además podría ocurrir, que al querer expandirse la PYME, una de las grandes empresas productoras se pueda ver afectado, lo que derivaría en una competencia de precios, publicidad, promociones, entre otros; que la PYME no podría soportar.

3.1.2.2 Nuevos participantes

En muchas ocasiones, el tema estratégico más crítico para una empresa dada no reside en comprender el conjunto existente de competidores y lograr una ventaja sobre ellos, sino en orientar la atención hacia posibles e inevitables nuevos participantes.¹¹

En sectores productivos donde la inversión inicial es pequeña para el ingreso a la misma, la posibilidad de que se creen nuevas empresas en dicho sector es alta.

Es importante recalcar el hecho de que no es fácil ingresar a un sector que demanda una inversión inicial grande, ya que no existe ninguna certeza de que se tendrá éxito en la misma.

¹¹ HAX, A. y otro. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall. Primera Edición. p. 105

Otro de los factores importantes de esta fuerza está ligado a la experiencia que se tenga en el mismo, ya que en muchos casos a partir de los años que se ha tenido en el mercado se ha consolidado un proceso productivo y un establecimiento marcado de la marca de los productos.

En este mismo factor se debe tomar en cuenta la presencia de patentes legales, que imposibilitarían el poder crear ciertos productos que existen en el mercado. Sin embargo mientras exista posibilidad, nuevas empresas entrarán a competir.

Específicamente en el caso de las PYMEs este tipo de problema se agrava principalmente cuando los nuevos participantes son grandes corporaciones, ya que su grado de producción es superior y poseen menores costos, lo que les permite atacar fácilmente el mercado con precios inferiores.

En los últimos 5 años de acuerdo a la información de la página web de la Superintendencia de Compañías, no se han registrado nuevas compañías en la ciudad de Quito en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21).

3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos

No son sólo las empresas que participan en la industria, ni los nuevos participantes potenciales los que constituyen las fuerzas centrales para determinar el atractivo de la industria; debemos agregar a las empresas que ofrecen sustitutos, estos pueden reemplazar los productos y servicios de la industria o presentar una alternativa para satisfacer la demanda.¹²

En este mundo de innovación, el surgimiento de nuevas tecnologías es un hecho. La posibilidad de adquirir nueva maquinaria y de crear nuevos productos no es una limitante, se puede conseguir nuevas opciones en muchos mercados. Y esto puede repercutir en nuestra porción de mercado.

Además ante la consideración de que el mundo es nuestro mercado, pueden ingresar nuevas empresas, con nuevas ideas y productos que podrían afectarnos de manera considerable en nuestras ventas y en nuestra rentabilidad, tanto en el corto y como en el largo plazo.

Al tratarse de un sector de fabricación amplio, existen algunos sustitutos, sin embargo, no son muy rentables. Por ejemplo en el caso del cartón, que sirve para la fabricación de cajas que permiten el transporte de productos, se podría utilizar plástico u otro tipo de componente para crear cajas de otra calidad, que posiblemente pudieran ser más duraderas y reutilizables.

¹² Ibídem. p. 107

3.1.2.4 Clientes

El poder de negociación del cliente es “el grado de influencia que pueden ejercer los clientes sobre los precios y sobre la orientación de los esfuerzos en el desarrollo de productos” (HARRISON y otro, 2002: 31).

La influencia que tienen los consumidores es variable, ya que depende directamente del número que estos sean y además de su grado de organización.

Al existir un mercado en que el número de clientes es grande, la pérdida de pocos de ellos no será significativa, sin embargo si se tratase de un mercado reducido, cada uno de los clientes pasará a ser sumamente representativo. Además se debe considerar que en algunos mercados existen clientes que acaparan la mayor porción de las ventas de la empresa o incluso de la industria, por lo que es de suma importancia cuidarlos.

Dicho clientes que compran de manera realmente significativa, con respecto al total de ventas de la empresa, puede presionar a la misma a disminuir los precios, amenazando con dejar a la empresa en el supuesto de que no cumplan. Para las PYMEs este tipo de clientes, son los que le generan mayores utilidades, por lo que deben ser los de mayor cuidado.

Existen casos particulares donde incluso los clientes pequeños llegan a organizarse y ejercen presión como un todo. Esto sucede generalmente ante subida de precios en los bienes que la empresa ofrece, en bienes que usualmente son de alta necesidad y de uso diario por los clientes.

Los clientes principales del Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), son otras empresas, ya sus productos principales son cajas que sirven para el transporte de productos o las cintas adhesivas que se adhieren a los productos que venden otras empresas.

3.1.2.5 Proveedores

La base de proveedores se sustenta con el presupuesto de ventas y producción, de ahí surgen las necesidades de insumos.

El poder de los proveedores, se origina a partir del hecho de que ellos son los que proporcionan a las empresas de materias primas, componentes, suministros y equipamiento, por lo que la empresa depende directamente de ellos para sus procesos productivos y para sus ventas.

En mercados de pequeña disponibilidad de proveedores, están atrapados en las políticas y condiciones en las transacciones; pueden subir los precios a su conveniencia. Lo que derivaría en menor rentabilidad para la empresa.

En el caso de la PYMEs al no tener una gran capacidad de producción y por ende de compras, su poder sobre los proveedores disminuye.

También pueden ejercer su influencia y aumentar la incertidumbre en sus compradores amenazando con aumentar los precios, reducir la calidad de los bienes o servicios o no entregando los suministros cuando son necesarios.¹³

En la mayoría de mercados que mantienen una gran variedad de proveedores se puede escoger al mejor. El cambio de proveedor puede generar unos costos adicionales para la empresa, resultantes de problemas con la calidad de los insumos y forma de entrega de los mismos. Adicionalmente demoras en el proceso productivo o la no venta de los productos.

Actualmente se trata de crear lazos a largo plazo con los proveedores, en función de crecer conjuntamente y tener asegurada la calidad de los productos. Este sería un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta en las PYMEs para su crecimiento. Con proveedores conocidos, las reglas de pago y entrega están establecidas.

¹³ HARRISON, y otro. (2002). Op. Cit. p.33.

Los insumos más relevantes en el sector de fabricación son: la pulpa de fibra, la celulosa, los químicos de procesamiento, seda úrea, colorantes, papel kraft, líner y médium.

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

Las 23 empresas que serán investigadas están divididas dentro del sector de Fabricación de Papel en 3 subsectores principales. (Tabla 1)

El primer subsector es el de Fabricación de Pasta de Madera, Papel y Cartón D2101, en donde se encuentran 10 empresas. El segundo es el sector de Fabricación de Papel y Cartón Ondulado o Corrugado y de Envases de Papel y Cartón D2102. Y por último se encuentra el sector de Fabricación de Otros Artículos de Papel y Cartón.

3.2.1 Sectores manufactureros y su clasificación CIIU

A continuación se presenta el sector D21 y su clasificación en subsectores. A partir de esta tabla se identificó a cada una de las empresas de acuerdo a su código CIIU.

TABLA 3:SECTOR INDUSTRIAL D21 - FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL

D21	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.
D210	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.
D2101	FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON.
D2101.0	FABRICACION DE PASTA DE PAPEL
D2101.0.00	Fabricación de pasta de madera por procesos químicos (soluble o no), blanqueada, semiblanqueada o sin blanquear.
D2101.0.01	Fabricación de pasta de madera mediante procesos semiquímicos.
D2101.0.02	Fabricación de pasta de madera por procesos mecánicos.
D2101.0.09	Fabricación de otras pastas de papel: pasta de borra de algodón, pasta de desechos de papel y obtención de pastas u otras materias celulósicas fibrosas mediante procesos mecánicos, químicos o semiquímicos.
D2101.1	FABRICACION DE PAPEL Y CARTON SEMIACABADO.
D2101.1.00	Fabricación de guata de celulosa y tiras de fibra celulosa.
D2101.1.01	Fabricación de papel a mano.
D2101.1.02	Fabricación de papel de periódico.
D2101.1.03	Fabricación de papel o cartón sin revestir o a máquina en rollos o en hojas: utilizado como base para papeles fotosensibles, carbón, base para papel tapiz, papeles y cartones utilizados para escribir, y usos gráficos.
D2101.1.04	Fabricación de papel y cartón multilaminar, papel semiquímico sin revestir.
D2101.1.05	Fabricación de papeles absorbentes bastos para la producción de toallas, servilletas, pañuelos, etc.
D2101.1.06	Fabricación de papel de kraft: para forros sin revestir, para sacos, para envolver o embalar, kraft risado u ondulados.
D2101.1.07	Fabricación de papeles de pergamino vegetal, papeles impermeables a la grasa, papeles de calcar, glaseados, transparentes o translucidos.
D2101.1.09	Fabricación de otros tipos de papel y cartón: papel cigarrillo (no cortado en tamaños adecuados), papel filtro, bisulfito.
D2101.2	REELABORACION DE PAPEL Y CARTON DE BASE.
D2101.2.00	Fabricación de papel revestido, recubierto o impregnado: para escribir o imprimir, papel kraft, cubierto de plástico, etc.
D2101.2.01	Fabricación de papel rizado o plegado.
D2101.2.02	Fabricación de papel y cartón compuesto (por ejemplo papel laminado con betún u otras sustancias adherentes).
D2101.2.09	Fabricación de otros productos de la reelaboración de papel y cartón de base.
D2102	FABRICACION DE PAPEL Y CARTON ONDULADO O CORRUGADO Y DE ENVASES DE PAPEL Y CARTON.
D2102.0	FABRICACION DE PAPEL Y CARTON ONDULADO O CORRUGADO Y DE ENVASES DE PAPEL Y CARTON.

D2102.0.00	Fabricación de archivadores, cajones, cajas y estuches, envases, sobres para discos, artículos similares, etc. armados o plegados de papel o cartón ondulado o corrugado.
D2102.0.01	Fabricación de papel y cartón ondulado o corrugado.
D2102.0.02	Fabricación de sacos y bolsas de papel.
D2109	FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON.
D2109.0	FABRICACION DE ARTICULOS DE PAPELERIA.
D2109.0.00	Fabricación de cajas, sobres, carpetas y recados de escribir que contienen papel para correspondencia, sobres, aerogramas, esquelos o tarjetas postales en blanco.
D2109.0.01	Fabricación de papel carbónico de autocopia y otros papeles para copiar o transferir.
D2109.0.02	Fabricación de papel engomado o adhesivo (cintas o rollos).
D2109.0.03	Fabricación de papel para escribir u otros usos gráficos, impreso, cortado o perforado (papel bond, etiqueta, couché), papel rayado, perforado para formularios continuos (computadores).
D2109.0.09	Fabricación de otros artículos de papelería.
D2109.1	FABRICACION DE ARTICULOS DE PAPEL.
D2109.1.00	Fabricación de pañuelos, pañolitos faciales, papel higiénico, toallas, servilletas, pañales y forros de pañales para bebés, tampones, toallas higiénicas, etc.
D2109.1.01	Fabricación de papel o cartón moldeado para uso doméstico: vasos, platos, bandejas, etc.
D2109.1.02	Fabricación de prendas de vestir y sus accesorios de papel.
D2109.1.03	Fabricación de bloques, planchas y placas filtrantes de pasta de papel.
D2109.1.04	Fabricación de canillas de bobinas, carretes o tapas de papel o cartón.
D2109.1.05	Fabricación de etiquetas de papel.
D2109.1.06	Fabricación de papel impreso para aparatos de grabación automática en rollos u hojas cuadrangulares o circulares.
D2109.1.07	Fabricación de papel y cartón de filtro recortados en tamaño adecuado: papel de cigarrillos.
D2109.1.08	Fabricación de papel para empapelar y revestimiento de paredes, revestimiento para vidrios, pisos.
D2109.1.09	Fabricación de otros artículos de papel cartón o pasta de papel, moldeada.

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS DEL ECUADOR

AUTOR: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS DEL ECUADOR

En el subsector de Fabricación de pasta de madera, papel y cartón, CIIU D2101, se encuentran 10 empresas, en el subsector Fabricación de papel y cartón semiacabado, CIIU D2101.1.

De estas 10 empresas en este subsector, 8 empresas están en el subsector de Fabricación de papel o cartón sin revestir o a máquina en rollos o en hojas: utilizado como base para papeles fotosensibles, carbón, base para papel tapiz, papeles y cartones utilizados para escribir, y usos gráficos, CIIU D2101.1.03. Estas empresas son:

- CARTOEMPAQUE S.A
- CORRUCART CORRUGADOS DEL ECUADOR CIA. LTDA
- CUATRICROMIA S.A
- ECUATORIANA DE CONVERSION ECUACONVERSION S.A.
- FERRALLA SA
- MONDICOPIA SA
- OROPOLIMEROS CIA. LTDA.
- PAPELERIA Y CARTONERA NACIONAL PACANAL S.A.

Las otras 2 empresas de este subsector, se encuentran en el subsector de Fabricación de papeles absorbentes bastos para la producción de toallas, servilletas, pañuelos, etc., CIIU D2101.1.05. Estas empresas son:

- ABSORPELSA PAPELES ABSORVENTES S.A.
- ECUATORIANA DE FIBRAS S.A. ECUAFIB

En el subsector de Fabricación de papel y cartón ondulado o corrugado y envases de papel y cartón, CIIU D2102, se encuentran 2 empresas, en el subsector Fabricación de papel y cartón ondulado o corrugado y envases de papel y cartón, CIIU D2102.0.

Estas 2 empresas están en el subsector de Fabricación de archivadores, cajones, cajas y estuches, envases, sobres para discos, artículos similares, etc. armados o plegados de papel o cartón ondulado o corrugado, CIIU D2102.0.00. Estas empresas son:

- EMPAQUES INDUSTRIALES DE MICROCORRUGADO MICROEMPAQUES S.A.
- SEIKOPLAST S.A.

Las restantes 11 empresas se encuentran en el subsector de Fabricación de otros artículos de papel y cartón, CIIU D2109.

A partir de este subsector se divide en 2 subsectores. En el primer subsector, Fabricación de artículos de papelería, CIIU D2109.0., se encuentran 7 empresas en subsectores más específicos, y estos son:

El subsector de Fabricación de papel engomado o adhesivo (cintas o rollos), CIIU D2109.0.02., contiene a dos empresas, que son:

- ADHINFLEX S.A.

- PRODUCTOS AUTOADHESIVOS ARCLAD S.A.

El subsector de Fabricación de papel para escribir u otros usos gráficos, impreso, cortado o perforado (papel bond, etiqueta, couché), papel rayado, perforado para formularios continuos (computadores), CIIU D2109.0.03., que contiene a 4 empresas, que son:

- MATERPACKIN INDUSTRIAS DE MATERIALES DE EMPAQUE C LTDA
- INDUSTRIA GRAFICA VENDISFORM S.A.
- JOPASI C.L.
- PROCID S.A.

Por último en el subsector de Fabricación de otros artículos de papelería, CIIU D2109.0.09., está una empresa, que es:

- ELABORADOS DE CARTON Y PAPEL ELAC C.L.

Las restantes 4 empresas, correspondientes al subsector de Fabricación de otros artículos de papel y cartón, CIIU D2109., son las que se encuentran en el subsector Fabricación de artículos de papel, CIIU D2109.1, las mismas que se encuentran en subsectores más específicos, y estos son:

En el subsector de Fabricación de papel o cartón moldeado para uso doméstico: vasos, platos, bandejas, etc., CIIU D2109.1.01, está la empresa:

- GRAFANDINA SA

En el subsector de Fabricación de prendas de vestir y sus accesorios de papel, CIIU D2109.1.02, está la empresa:

- GARCES, CONFECCIONES Y TEXTILES GARCONTEX S.A.

En el subsector de Fabricación de etiquetas de papel, CIIU D2109.1.05, está la empresa:

- DECOPRINT C LTDA

En el subsector de Fabricación de otros artículos de papel cartón o pasta de papel, moldeada, CIIU D2109.1.09, está la empresa:

- CONVERSA CONVERTIDORA DE PAPEL S.A.

De esta forma se completan las 23 empresas, en sus respectivos subsectores y sus respectivas subdivisiones.

3.3 PRESENCIA DEL SECTOR CIU D21, Y SUS SUBSECTORES CIU D2101, CIU D2102 Y CIU D2109.

3.3.1 Reseña histórica

A partir de tres momentos o sucesos en la historia del Ecuador, se comienza a tener un crecimiento económico importante y de relevancia. El primero de ellos se da entre los 1860 y 1920, época cacaotera, cuya participación en el total de productos exportables llegó a ser muy significativa. A partir de este punto hasta el siguiente momento importante se tiene un periodo de transición económica y política.

El segundo momento importante en la historia económica del Ecuador comprende los años 1948 al año 1965, con el auge bananero. A través de este crecimiento económico es que el Ecuador comienza a adoptar prácticas capitalistas modernas. “La producción bananera en el país permitió emprender un débil proceso de industrialización” (UQUILLAS, 2007).

El tercer momento de relevancia se da con la explotación petrolera es a partir del año 1972, este hecho provoca un proceso de industrialización en todo el País. A partir de las operaciones industriales se genera ahorro interno, inversión y crecimiento económico realmente significativo.

Desde aquella época hasta la actualidad el crecimiento ha ido variando conforme se ha dado la variación económica en general de país.

Las PYMEs del Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), que son parte de este estudio, se aprecia que tiene particularidades en cuanto a la constitución y desarrollo de las mismas.

Pese a que en el subsector D2101 existen dos empresas que tienen una edad considerablemente superior a las otras como son FERRALLA S.A. y MONDICOPIA S.A., con un promedio de 28 años de creación, estas se han mantenido como pequeñas empresas. No obstante otras PYMES como CARTOEMPAQUES S.A., CORRUCART Y ABSORPELSA, se han posicionado como Medianas empresas en este subsector, y con apenas 11 años de creación en promedio. Las demás empresas constituidas en este sector tienen una edad relativamente pequeña, sin embargo esto no influye en la representatividad que algunas tienen en el mercado.

Dentro del subsector D2102 las 2 empresas que lo conforman, como son MICROEMPAQUES S.A. y SEIKOPLAST S.A., fueron constituidas en los años 1998 y 2008, respectivamente. Las dos actualmente están clasificadas como Pequeñas empresas.

En el subsector D2109, existen varias PYMEs con varios años de experiencia en el mercado, estas superan los 15 años de funcionamiento. De estas 8 PYMEs, tan solo

2 no han crecido lo suficiente y actualmente se ubican como Pequeñas empresas, estas son JOPASI CÍA. LTDA y DECOPRINT CÍA. LTDA. Las 3 PYMEs restantes que son actualmente pequeñas, fueron constituidas en promedio hace 7 años.

3.3.2 Características y productos de los subsectores de Fabricación de pasta de papel, papel y cartón (CIIU D2101), Fabricación de papel y cartón ondulado o corrugado y de envases de papel y cartón (CIIU D2102) y Fabricación de otros artículos de papel y cartón (CIIU D2109).

Este sector industrial se maneja por software de contabilidad y nómina, y su gran mayoría aplicados además a la producción y al control de inventarios. Se maneja bajo un proceso de producción común en donde se compra la materia prima, se procesa y se producen los productos, y luego son almacenados y vendidos.

El subsector D2101 ofrece varios tipos de productos. En su subsector D2101.1.03 podemos destacar las cajas de cartón corrugadas, exhibidores en cartón laminados, pads de cartón, folders manila kraft, entre otros. En su otro subsector D2101.1.05 podemos encontrar los productos como papel higiénico y servilletas, entre otros.

En el subsector D2102 se ofrece los productos de empaques de corrugado de láminas y además empaques o cajas en cartón microcorrugado.

Dentro del subsector D2109, sus subsectores ofrecen diferentes productos. En el subsector D2109.0.02 se ofrece papel adhesivo de diferentes clases, este se utiliza

principalmente en el recubrimiento de productos alimenticios, además se produce los adhesivos conocidos como códigos de barras. En el subsector D2109.0.03 se ofrece como principal producto el papel para uso gráfico, es decir las etiquetas principales de ciertos productos. Se ofrecen envase de cartón en el subsector D2109.0.09.

En el D2109.1.01 se ofrece productos flexibles, en lo que se refiere a vasos y platos. En el subsector D2109.1.02 se ofrecen estampados para prendas de vestir como camisetas. En el subsector D2109.1.05 hay etiquetas de papel utilizadas para publicidad. Y por último en el subsector D2109.1.09 se ofrecen cajas para flores como producto principal.

3.3.3 Importancia y aportes en el contexto local

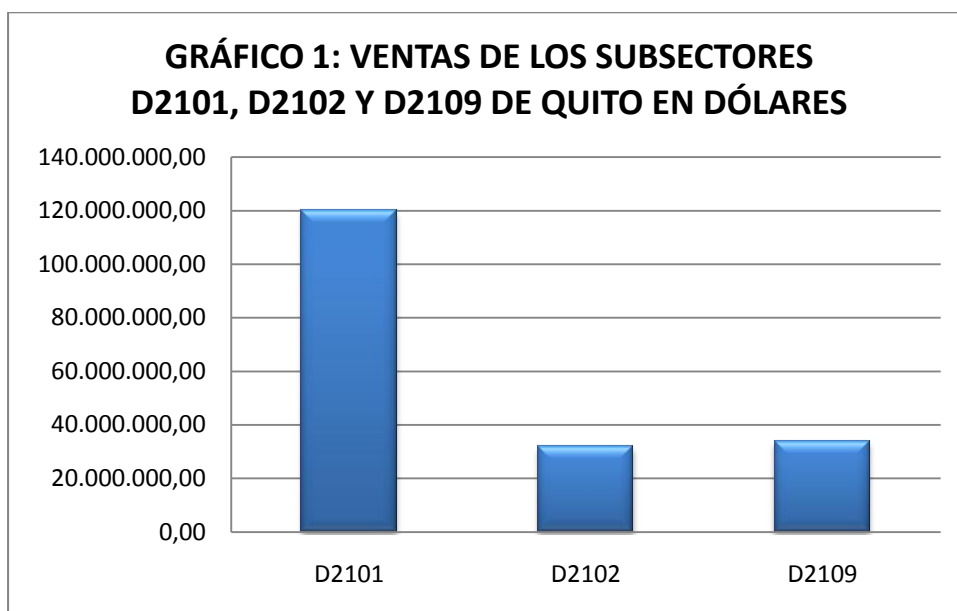
La importancia que tienen dichas empresas, será analizada a partir de los datos de Ventas y Utilidades generadas por las empresas, del Sector D21 y los Subsectores D2101, D2102 y D2109. Estos datos fueron tomados de la Superintendencia de Compañías y corresponden al año 2008, ya que al realizarse el estudio en Mayo del año 2010, no existen aún con certeza los datos correspondientes al año 2009, ya que existe el periodo de prórroga para la entrega de los balances consolidados, por lo que aun no se ha ingresado dicha información.

TABLA 4: VENTAS Y UTILIDAD DEL SECTOR D21 Y SUS SUBSECTORES EN QUITO

SECTOR	D2101	D2102	D2109	D21
Número de compañías informantes:	16	5	16	37
VENTAS	120.146.996,51	31.960.234,97	33.795.053,59	185.902.285,07
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	7.534.649,70	1.633.456,85	2.651.085,51	11.819.192,06

FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

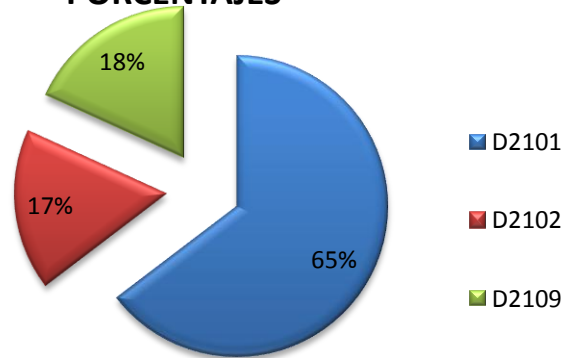


FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

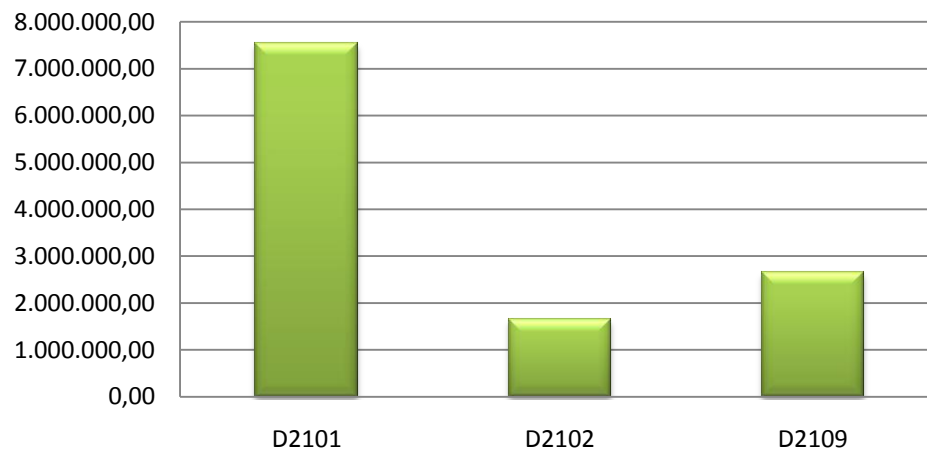
En lo que se refiere a las ventas, el subsector D2101 tiene el mayor volumen de ventas con \$120.146.996,51, que representan el 65% del total de ventas del sector D21, en la ciudad de Quito. Los subsectores D2102 Y D2109 tienen un volumen de ventas parecido, con el 17% y 18% respectivamente.

**GRÁFICO 2: VENTAS DE LOS SUBSECTORES
D2101, D2102 Y D2109 DE QUITO EN
PORCENTAJES**



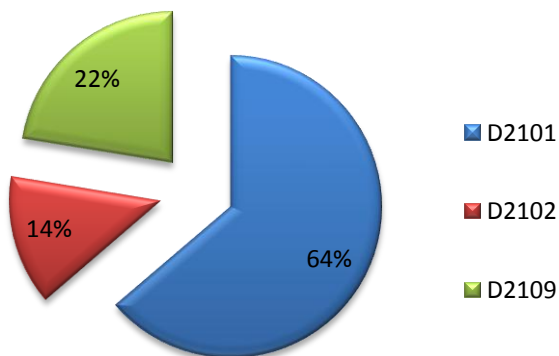
FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008
AUTOR: Juan Pablo Villacreses

**GRÁFICO 3: UTILIDADES DE LOS SUBSECTORES
D2101, D2102 Y D2109 DE QUITO EN DÓLARES**



FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008
AUTOR: Juan Pablo Villacreses

GRÁFICO 4: UTILIDADES DE LOS SUBSECTORES D2101, D2102 Y D2109 DE QUITO EN PORCENTAJES



FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

Las utilidades de los subsectores, tienen al igual que las ventas, un predominio por parte del subsector D2101, con el 64% del total de utilidades del sector. Sin embargo los subsectores D2102 y D2109 difieren en un 8% entre ellos, predomina el subsector D2109, con un 22% del total de utilidades del sector.

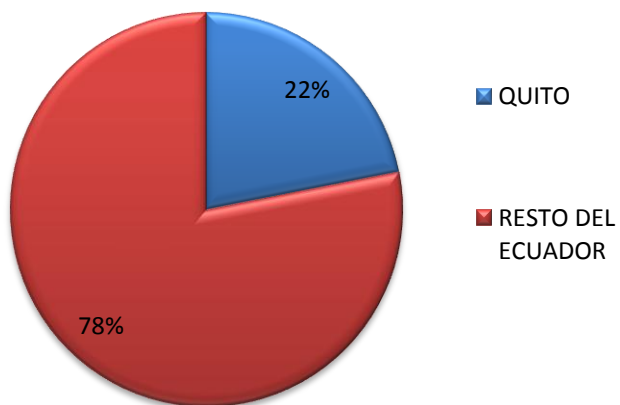
TABLA 5: VENTAS Y UTILIDAD, DEL SECTOR D21 DE QUITO Y DEL SECTOR D21 DEL ECUADOR.

	QUITO	ECUADOR
Número de compañías informantes:	37	64
VENTAS	185.902.285,07	848.317.688,53
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	11.819.192,06	50.360.798,21

FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

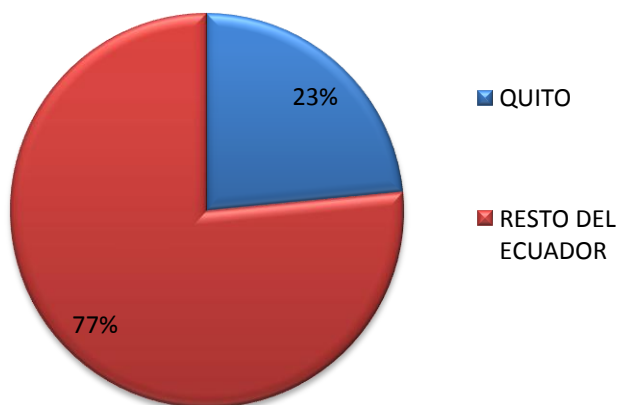
GRÁFICO 5: VENTAS DEL SECTOR D21 DE QUITO Y DEL SECTOR D21 DEL ECUADOR.



FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

GRÁFICO 6: UTILIDAD DEL SECTOR D21 DE QUITO Y DEL SECTOR D21 DEL ECUADOR.



FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

La participación en ventas del sector D21 de Quito, con respecto al total del sector D21 del Ecuador, es del 22%. La sumatoria de empresas en Quito da un total de \$185.902.285,07, con respecto a ventas, esta proporción es bastante considerable. El porcentaje de utilidades generadas en Quito son equivalentes al porcentaje de

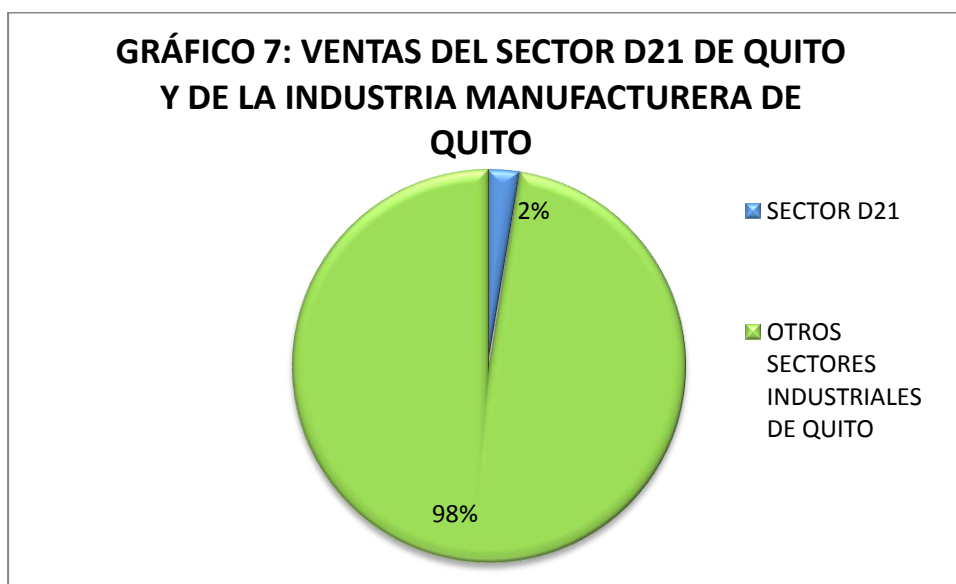
ventas, por lo que se evidencia que existe una concordancia de utilidades con respecto a ventas en este sector industrial.

TABLA 6: VENTAS Y UTILIDAD, DEL SECTOR D21 Y DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

	SECTOR D21	IND. MANUFACTURERA
Número de compañías informantes:	37	1357
VENTAS	185.902.285,07	7.443.783.462,38
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	11.819.192,06	533.789.269,66

FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008

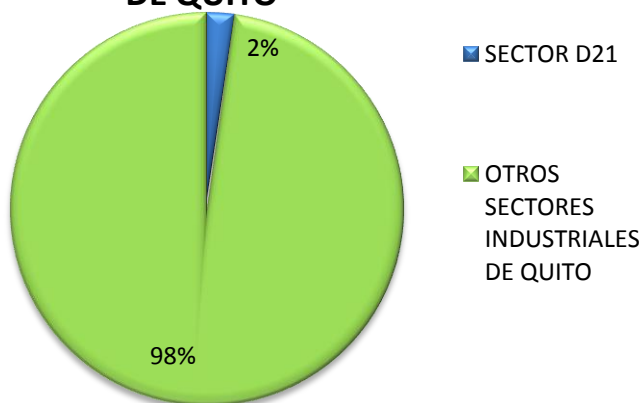
AUTOR: Juan Pablo Villacreses



FUENTE: Superintendencia de Compañías (Año 2008)

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

GRÁFICO 8: UTILIDAD DEL SECTOR D21 DE QUITO Y DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO



FUENTE: Superintendencia de Compañías Año (2008)

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

Tanto las ventas como las utilidades generadas por el sector D21, con respecto al total de la Industria Manufacturera de Quito, llegan a penas al 2%, por lo que se evidencia que este sector no es tan significativo en el contexto global.

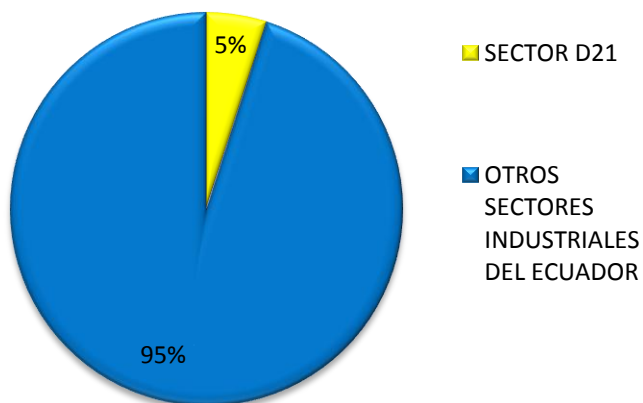
TABLA 7: VENTAS Y UTILIDAD, DEL SECTOR D21 Y DE LA INDUSTRIA MANUFACTURA DEL ECUADOR

	SECTOR D21	IND. MANUFACTURERA
Número de compañías informantes:	64	3631
VENTAS	848.317.688,53	17.168.407.841,47
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	50.360.798,21	1.261.588.646,80

FUENTE: Superintendencia de Compañías (Año 2008)

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

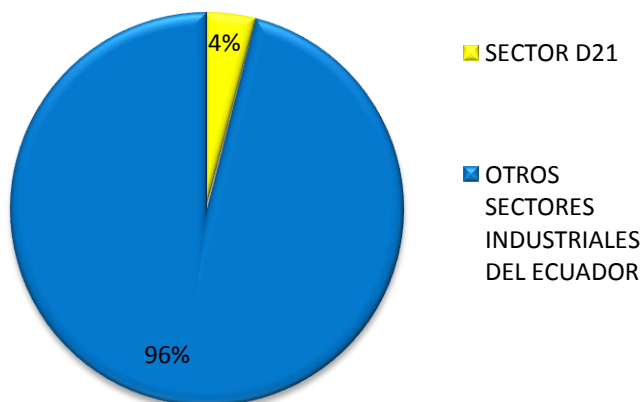
GRÁFICO 9: VENTAS DEL SECTOR D21 Y DE LAS INDUSTRIA MANUFACTURA DEL ECUADOR



FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

GRÁFICO 10: UTILIDAD DEL SECTOR D21 Y DE LAS INDUSTRIA MANUFACTURA DEL ECUADOR



FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

Como ocurre con las empresas del sector D21 con respecto al total de empresas de la Industria Manufacturera de Quito, dicha tendencia se traslada al general del país.

Las ventas y las utilidades del sector D21 del país, son apenas el 5% del total de

empresas. Es decir de las 64 empresas que conforman este sector, con respecto a las 3631 que conforman el universo de empresas de la Industria Manufacturera del país.

Según datos del Banco Central del Ecuador, en las Cuentas Nacionales Trimestrales No.73, el Valor Agregado Bruto de las Industria Manufacturera del III Trimestre del año 2010 mostró un aumento del 7,69% en relación al III Trimestre del año 2009. En el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21), se muestre un crecimiento con un porcentaje del 6,10%.

3.3.4 Desventajas en el contexto local

De acuerdo a los balances consolidados de las empresas del año 2008 de la Superintendencia de Compañías, se puede observar que en promedio luego de costos y gastos las empresas de los tres subsectores tienen una utilidad porcentual parecida, con respecto a las ventas netas.

Sin embargo en lo que se refiere al costo de ventas los subsectores D2102 Y D2109, incurren en 78% en el caso del subsector D2102 y del 79% en el subsector D2109. Estos costos elevados generan grandes desperdicios y pérdida de utilidades.

En el caso del subsector D2101, se está incurriendo es gastos excesivos de administración y ventas, que superan un 13% con relación a los otros sectores.

TABLA 8: ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS DE LOS SUBSECTORES D2101, D2102 Y D2109

	D2101		D2102		D2109	
COSTO DE VENTAS	82.205.551,66	68%	24.919.641,36	78%	26.861.932,55	79%
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	30.404.524,68	25%	4.421.834,63	14%	4.018.834,17	12%
GASTOS FINANCIEROS	380.672,19	0%	1.105.415,82	3%	767.875,64	2%
GASTOS NO OPERACIONALES VARIOS	18.307,33	0%	756,5	0%	0,00	0%
	113.009.055,86	94%	30.447.648,31	95%	31.648.642,36	94%

FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

Otra desventaja evidente es el exceso que se tiene en inventarios, dichos valores representan aproximadamente el 20% de los activos de la empresa; se podría analizar, para que exista una mayor movilidad de dinero.

Otra desventaja que tienen estas empresas se da en lo referente a estándares de calidad, son muy pocas las empresas que los han adquirido, y son normas indispensables para el comercio exterior, resultando un limitante para su expansión fuera del país.

Otro problema importante, es el que se genera por la inestabilidad política, el mismo que repercute en la inversión extranjera, así como también en el manejo interno de las empresas. Muchas veces se han cambiado los impuestos, las formas en que deben manejarse las empresas, lo que ha causado molestias y pérdidas económicas.

Pese a que internamente existen competidores grandes y fuertes en el mercado, las empresas de Perú y Colombia tienen su influencia, al menos con las ciudades más cercanas, no se cuenta en el país con una red estructurada de distribución que pueda abastecer a cabalidad a todo el Ecuador.

3.3.5 Recurso Humano

De acuerdo la investigación que realizó la FCAC, a través de un estudiante investigador, Rodríguez, A., “Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito, Subsector Fabricación de Pasta de Papel y Cartón D2101 – Subsector Fabricación de Otros Artículos de Papel y Cartón D2109”, en el año 2009 y de la información obtenida en esta investigación, se pudieron concluir los siguientes aspectos:

- Los gerentes de estas empresas tiene títulos universitarios y algunos títulos de cuarto nivel.
- Existe una motivación de auto realizarse en el personal, además que busca integrarse con su compañeros de trabajo, y general existe una apreciación de un buen clima laboral.
- Existe personal bilingüe tanto en las medianas como en las pequeñas empresas.
- Se realiza capacitación al personal en las medianas empresas, y en algunas de las pequeñas empresas.

- Se tiene un plan de formación para los empleados, además de que cuentan con un sistema de incentivos por logros.
- Casi no existe evaluación del personal.
- Se realizan actividades de integración con las familias ocasionalmente.
- La selección de personal se lleva a cabo, por el área de recursos humanos y en algunos conjuntamente con algún asesor externo.
- En las medianas empresas se cuenta con un programa de seguridad industrial y con un programa de salud, mientras que en las pequeñas empresas el aspecto de seguridad industrial no es tan representativo, y menos un programa de salud.

3.3.6 Presencia del Marketing

La utilización del marketing en las empresas que conforman el sector D21, no es representativa. El subsector que más destina en promedio a la promoción y publicidad de sus productos y de su empresa es el sector D2101, el cual destina el 2,33% de sus ventas netas a dicho gasto. Los otros subsectores el D2102 y el D2109 destinan menos del 1% de sus ventas, con un 0,03% y 0,18% respectivamente.

Ninguno de los tres subsectores tiene un gasto representativo en promoción y publicidad. La mayoría de estas empresas se enfocan en estrategias de bajos precios de venta al público, pero esto no asegura que transmitan dicha información a los clientes.

TABLA 9: GASTO EN PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD DE LOS SUBSECTORES D2101, D2102 Y D2109, CON RELACIÓN A LAS VENTAS NETAS.

SECTOR	D2101		D2102		D2109	
VENTAS NETAS	120.146.996,51		31.960.234,97		33.795.053,59	
PROMOCION Y PUBLICIDAD	2.795.952,47	2,33%	8.526,76	0,03%	61.529,63	0,18%

FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

Algunas de las empresas de este estudio tienen alguna vinculación con el internet para hacer negocios, números telefónicos, e mail e incluso información acerca de lo que venden en el internet. Tan solo 6 empresas de las 23 PYMEs investigadas, tienen página web para publicitarse como empresa, y para promocionar sus productos.

Las demás empresas no le dan mayor importancia al marketing y se centran en los clientes que ya poseen, su forma principal de llegar a los clientes, es a través de otros clientes.

En este sector existen algunas empresas que han posicionado su marca y la tienen registrada como tal, estas son: Corrucart Corrugados del Ecuador Cia. Ltda., Absorpelsa Papeles Absorventes S.A., Adhinflex S.A., Productos Autoadhesivos Arclad S.A., Materpackin Industrias de Materiales de Empaque Cia. Ltda.

3.3.7 Proveedores y clientes

Clientes:

Existen clientes importantes en los diferentes subsectores. En el subsector D2101, específicamente el subsector D2101.1.03 encontramos a clientes reconocidos como: Nestlé, Ch Farina y Ferrero. En el subsector D2101.1.09 encontramos a clientes del papel higiénico por este proveído como: Santa María, Servicio Social de la Fuerza Terrestre, Magda Espinoza, con quienes incluso se ha llegado a crear un producto conjunto para la venta en sus respectivos establecimientos.

En el subsector D2102 además de trabajar con clientes nacionales, se exporta los productos principalmente a Colombia.

En el subsector D2109, en el subsector específico D2109.0.02 existen clientes importantes como Life, Pronaca, Kiosko, Mr. Pavo, Mr. Chanco, Mr. Pollo Gel Biolage, entre otros. En el subsector D2109.0.03, existen clientes importantes como Gustadina, Palmolive, Jugos Toni, entre otros. En el subsector D2109.1 se pueden encontrar clientes como PIAVIERI en el caso de CONVERSA y Petrocomercial en el caso de GARCONTEX.

Independientemente de las políticas de crédito que se otorgan a los clientes actualmente, se tiene un periodo de cobro de aproximadamente 64, 83 y 80 días para los subsectores D2101, D2102 y D2109, respectivamente.

**TABLA 10: ESTRUCTURA DE COBRO A CLIENTES Y PAGO A
PROVEEDORES**

	D2101	D2102	D2109
ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR	5,75	4,42	4,59
DÍAS DE CUENTAS POR COBRAR	63,52	82,59	79,52

ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR	3,48	2,03	3,76
DÍAS DE CUENTAS POR PAGAR	105,03	180,20	97,02

FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

Proveedores:

En general para el sector D21, los proveedores aparte de ser nacionales también provienen del extranjero. A nivel local muchos de los proveedores de materia prima vienen de provincias de la Costa.

La pulpa virgen de fibra larga y fibra corta, la celulosa, los químicos para procesamiento, así como otras materias primas como seda úrea y colorantes, provienen de países como Canadá, Suecia, Chile, México, entre otros.

Para los casos de papel kraft, liner y médium, los principales proveedores son de México, además estos papeles también provienen de Estados Unidos, Brasil, entre otros.

Analizando de forma similar a las políticas de cobro de los clientes, los proveedores dejando de lado sus políticas, otorgan periodos de crédito altos. Se otorgan

aproximadamente 105, 180 y 97 días de crédito para los subsectores D2101, D2102 y D2109, respectivamente.

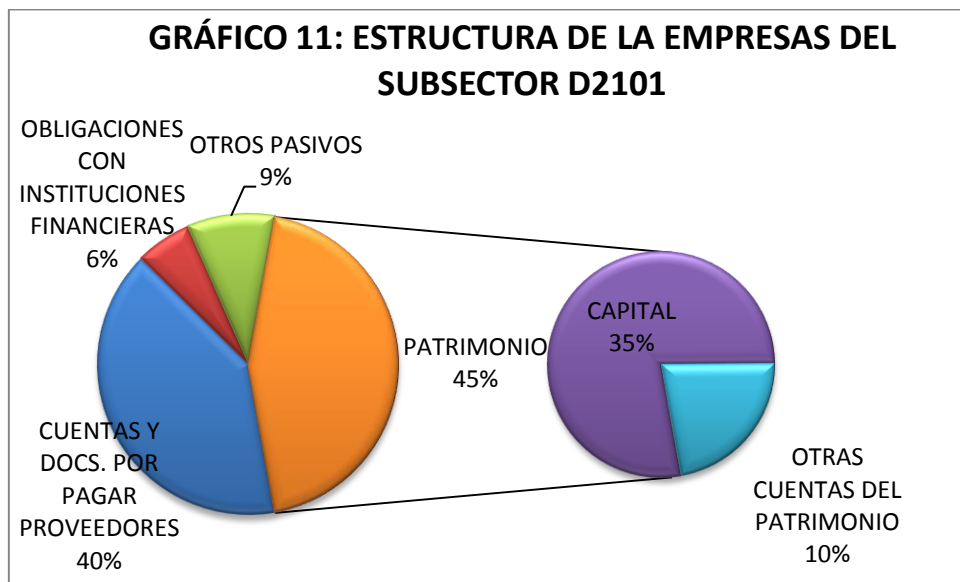
3.3.8 Tipos de Financiamiento

De acuerdo a los balances consolidados de la Superintendencia de Compañías del año 2008. Presenta una estructura singular en cada uno de los subsectores D2101, D2102 y D2109, que se encuentran en la ciudad de Quito.

Tomando la información de la página web de la Superintendencia de Compañías, en lo que se refiere al sector D2101, este subsector presenta una estructura en donde el 55% proviene de los pasivos adquiridos por la empresa, y el 45% proviene del patrimonio.

Tanto dentro de los pasivos como dentro de los activos, existen cuentas que tienen una mayor importancia. El mayor financiamiento que tienen estas empresas proviene del otorgado por los proveedores, ya que representa el 40%, el segundo rubro de mayor importancia es el del capital otorgado por los propios accionistas, que representa el 35%, en este rubro se encuentra el capital suscrito y las futuras capitalizaciones que se pueda hacer en al mismo; y el otro rubro a considerarse es el de los bancos, que financia solo el 6%, estos bancos cabe recalcar que son locales.

Se evidencia la falta de capital, que este subsector adquiere de las Instituciones Financieras, el rubro fue de apenas \$3.608.758,81, que comparándolo con los \$23.653.812,74 otorgados por los proveedores, es muy pequeño.



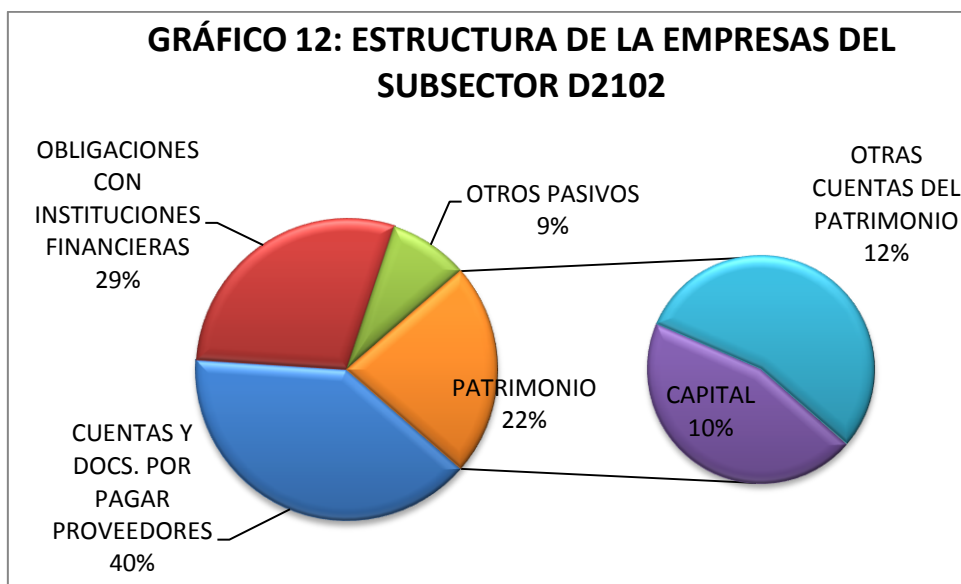
FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

En el subsector D2102, la estructura cambia bastante con relación al sector D2101, donde existe una equivalencia entre el patrimonio y los pasivos. En esta estructura los pasivos representan el 78% del financiamiento de la empresa, mientras que tan solo el 22% proviene de los accionistas.

En este caso al igual que en el subsector anterior el 40% de todo el financiamiento proviene de los proveedores. En lo que se refiere al financiamiento proveniente de instituciones financieras, en este subsector representa el 29%, el cual proviene una parte de instituciones locales y otra del extranjero, 16% y 13% respectivamente.

Este rubro conjunto alcanza \$9.026.923,66. En este subsector la representatividad del aporte de accionistas baja al 10% en lo que se refiere a capital.



FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

**TABLA 11: FINANCIAMIENTO DE LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR D2102
POR PARTE DE INSTITUCIONES FINANCIERAS**

Número de compañías informantes:	5
BANCOS LOCALES A CORTO PLAZO	2.578.881,68
BANCOS LOCALES A LARGO PLAZO	1.644.401,98
SUBTOTAL	4.223.283,66
BANCOS DEL EXTERIOR A CORTO PLAZO	2.400.000,00
BANCOS DEL EXTERIOR A LARGO PLAZO	2.403.640,00
SUBTOTAL	4.803.640,00
TOTAL DE FINANCIAMIENTO POR PARTE DE INS. FINANCIERAS	9.026.923,66

FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008

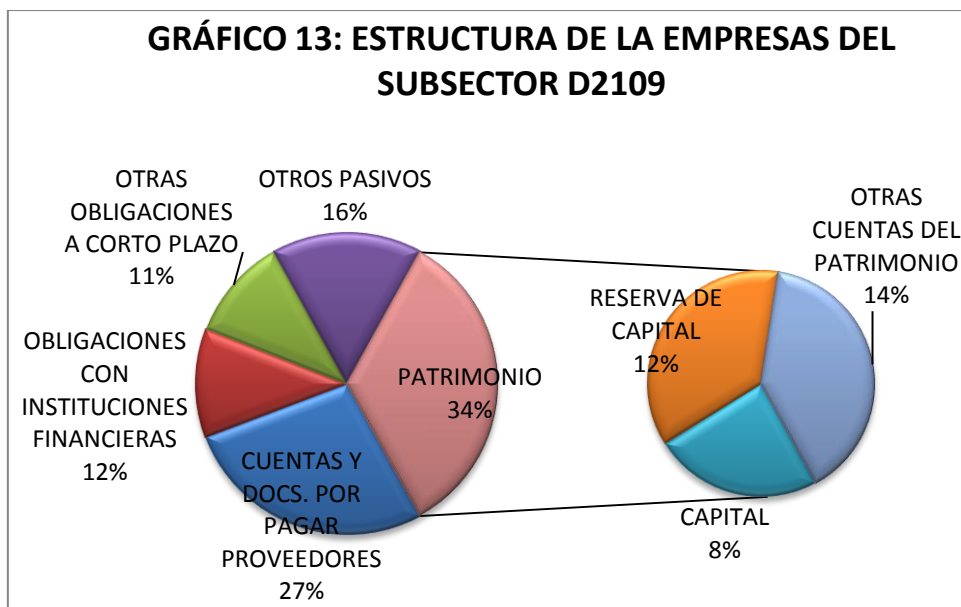
AUTOR: Juan Pablo Villacreses

La estructura del subsector D2109 tiene varias particularidades, que lo diferencian totalmente de los anteriores dos subsectores. Los pasivos representan el 66% del total del financiamiento, y el patrimonio el 34%.

En este subsector como en los anteriores el financiamiento por parte de los proveedores sigue siendo el financiamiento más grande para las PYMEs, con un 27%; sin embargo en los dos subsectores anteriores tenía una mayor representatividad, ya que significaba el 40% del pasivo y del patrimonio.

De los \$2.424.464,75 que proveen las instituciones financieras, y que representan el 12%, \$630.000,00 provienen de instituciones financieras del exterior. Otro rubro importante dentro del pasivo en este subsector es el de otros pasivos a corto plazo que representa el 11% del total del financiamiento.

En lo que se refiere al patrimonio, el capital social es del 8%, sin embargo las reservas de capital que existen en este subsector llegan al 12%; lo que evidencia que los accionistas se preocupan a futuro por la empresa con dicha provisión.



FUENTE: Superintendencia de Compañías Año 2008

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

En los tres subsectores D2101, D2102 y D2109, pese a que se tiene un porcentaje representativo del financiamiento de instituciones financieras, no es el rubro más representativo.

Se evidencia que no es un sector industrial en donde se hagan grandes inversiones a largo plazo con financiamiento de las instituciones financieras.

3.3.9 Alcance comercial

Partiendo de los datos de la página web del Banco Central del Ecuador, en el año 2009 el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21), registró exportaciones por el valor de 34.049 miles de dólares (FOB) a nivel

nacional. Este es un valor bastante insignificante con relación al total de exportaciones que fue 13.796.663 miles de dólares (FOB), que representa apenas el 0,25% de este gran total.

De acuerdo la investigación que realizó la FCAC, a través de un estudiante investigador, Rodríguez, A., “Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito, Subsector Fabricación de Pasta de Papel y Cartón D2101 – Subsector Fabricación de Otros Artículos de Papel y Cartón D2109”, en el año 2009. Las medianas empresas destinan su producción en un 75% a nivel local, 23% a nivel provincial o regional, y apenas un 2% al extranjero. Para las pequeñas empresas su producción local también es la más representativa con un 55% de su producción total, a nivel provincial o regional un 36%, y al extranjero un 9%.

El poco envío de la producción al extranjero se determino que se producía por falta de conocimiento de los procedimientos que debían seguir para poder acceder a un mercado internacional.

3.3.10 Comparación con el enfoque global

En cuanto a lo que se refiere de globalización, la disponibilidad de proveedores de materia prima en toda América es bastante amplia, además también existen

proveedores con aperturas accesibles en la Unión Europea. No existe límite en este sentido.

Para el ingreso a nuevos mercados como el europeo, es necesario el cumplimiento de ciertos requisitos enfocados en normas de calidad. Este tipo de requisitos son relacionados a los procedimientos y procesos de producción, por lo que la implementación de nueva tecnología permite cumplirlas a cabalidad, muy aparte de la optimización que generan en tiempo y recursos. Actualmente muchas empresas del sector poseen tecnología de punta.

Las PYMEs de este sector industrial están gerenciadas por los propios dueños de las mismas, o por sus familiares. Esta es una de las razones por las que se quiere determinar el tipo de habilidades que poseen en sus puestos.

En estas empresas se utiliza todo tipo de personal, desde operarios sin mucha instrucción educativa, hasta ingenieros especializados para el funcionamiento y mejoramiento de ciertos productos.

En lo que se refiere al mercado, en ciertos subsectores existe una competencia bastante importante, ya que hay medianas empresas con productos de alta calidad y bajos precios, lo que dificulta el crecimiento de algunas pequeñas.

En algunos subsectores hay ciertas empresas que acaparan los clientes de mayor importancia, por lo que sería difícil para empresas entrantes, acceder a dichos clientes, que de por sí ya han creado una fidelidad con dichas empresas.

Para un análisis global se puede tomar como referencia al Índice de Rendimiento Industrial Competitivo – IRIC, que lo que busca es mostrar la capacidad de producción y exportación de bienes manufacturados competitivos. De acuerdo a la clasificación por países al año 2005, el Ecuador ocupa el puesto 112 de 122 alrededor del mundo.¹⁴

3.3.11 Responsabilidad social.

Actualmente las materias primas utilizadas en la fabricación de los productos del sector D21, han sido mejoradas a nivel mundial en función de ser biodegradables y de tener efectos poco nocivos al medio ambiente. En nuestro mercado ya se está utilizando dichas materias primas en varias de las empresas.

Además al ser empresas industriales se busca el mejoramiento de los procesos productivos, tratando de reducir los desechos al mínimo.

En aquellas empresas donde se tienen certificados de calidad, se está reutilizando la energía y además se tienen normas de reciclaje de sus desechos, por lo que se puede

¹⁴ ONUDI. (2009). *Resumen del Reporte de Desarrollo Industrial 2009*. ONUDI. Pág. 30

decir que las empresas que quieran expandirse al extranjero tendrán que utilizar estas prácticas, que beneficiaran directamente al medio ambiente, y por ende a la sociedad.

La Responsabilidad Social en las PYMEs debe ser compartida y direccionada desde el Gobierno a través de leyes de justicia y equidad, reduciendo niveles de pobreza. Las PYMEs deberán contar con gerentes con conocimientos sólidos para construir un compromiso responsable con la sociedad interna y externa en la que se desarrolla cada empresa.

4. HABILIDADES GERENCIALES

4.1 ROL DE UN GERENTE

Los gerentes tienen el poder, no sólo de influir en sus inmediatos alrededores interpersonales, sino también de establecer estructuras organizacionales y sistemas de recompensa que determinarán toda una variedad de otros acontecimientos, como quién se comunica con quién, quién se siente inclinado a la competencia, qué tan motivados están los subordinados a través de toda la escala jerárquica, etc.¹⁵

La importancia de un gerente dentro de cualquier empresa es determinante, ya que es la cabeza de la misma y por tanto se encarga de manejar a todos los empleados como un todo. En función de buscar los mejores beneficios económicos para la empresa.

De acuerdo a Edgar Schein, existen cuatro conjuntos básicos de suposiciones, que reflejan los comportamientos de los gerentes o líderes dentro de las empresas.¹⁶

¹⁵ SCHEIN, E. (1973). *Consultoría de Procesos: Su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano: México. p.70.

¹⁶ AREVALO, H. [<http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>]. **Comportamiento y Desarrollo Organizacional**. Consulta: 18/02/10 11:28

- **Hombre racional económico:** es motivado únicamente de forma económica, sin este incentivo, no realizaría ninguna acción. El gerente debe asumir la responsabilidad de motivar a sus subordinados y encargarse de su desempeño.
- **Hombre social:** consiste en que uno debe tener buenas relaciones con sus compañeros y supervisores. El gerente debe comprender las necesidades de los subordinados y debe tener una relación armoniosa con los mismos.
- **Hombre auto realizador:** parte de la suposición de que el hombre a partir del cumplimiento de sus necesidades básicas, necesite sentirse realizado y retado en su trabajo; es de suma importancia que un gerente sepa aprovechar al máximo las capacidades de sus subordinados y pueda exigirlos en función de la empresa.
- **Hombre complejo:** se supone que al ser el hombre complejo, puede cambiar debido a sus situaciones, por lo que podría adoptar cualquiera de los comportamientos antes explicados. El gerente debe estar atento a dichos cambios y debe buscar la forma de adoptar su liderazgo en función de los mismos.

4.1.1 Niveles Gerenciales

4.1.1.1 Niveles Gerenciales en las PYMEs

En las PYMEs como en todas las empresas existen niveles gerenciales. Los que están claramente identificados en el organigrama de cada empresa.

Estos niveles vienen determinados por el grado de importancia y de jerarquía que los mismos tienen en cada una de las empresas.

Por lo general, la estructura administrativa tiene tres niveles: la alta dirección, la gerencia media y la gerencia de supervisión.¹⁷

- Gerentes generales: gerentes de alto o primer nivel, son los que conforman el primer nivel jerárquico dentro de cualquier empresa. Estos son los encargados de tomar las decisiones trascendentes a corto, mediano y largo plazo. Tienen una alta responsabilidad.
- Gerentes de segundo nivel o funcionales: estos son los gerentes que se encargan de las áreas de importancia dentro de una empresa, tienen un gran conocimiento sobre las mismas. Ellos se encargan de llevar a cabo las decisiones tomadas por el directorio y la gerencia general. Generalmente dichas áreas son las de Finanzas, Marketing, Recursos Humanos, Producción, etc.
- Gerencia de Supervisión o gerentes de tercer nivel: son aquellos más conocidos como supervisores o jefes de área. Ellos además de llevar a cabo las decisiones de la gerencia media, se encargan del control de los colaboradores que se encuentran bajo su mando.

¹⁷ GITMAN, L. y McDANIEL, C. (2001). *El futuro de los negocios*. Thomson: México. p. 222.

Pese a que estos siempre han sido los niveles gerenciales dentro de toda empresa, existe una tendencia a eliminar tantos niveles gerenciales; de esta forma se pretende tener una organización más horizontal, en donde los empleados sientan que tienen un nivel de mayor importancia dentro de la organización.

Las PYMEs por lo general resumen sus niveles gerenciales en gerentes, jefes y supervisores.

4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector CIU D21, subsectores CIU D2101, CIU D2102 y CIU D2109

En los niveles gerenciales de las PYMEs, Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21), existe similitud en lo que se refiere a niveles gerenciales dentro de cada uno de los subsectores, sin embargo, si existe una diferencia entre algunas empresas.

Por el tamaño tan reducido de algunas PYMEs, no amerita que existen tres niveles, por lo que se eliminan en algunos casos el tercer nivel. Los gerentes de cada área a la vez que realizan sus actividades normales, también realizan las actividades de gerentes de tercer nivel, es decir el control.

En el sector CIU D21 en la ciudad de Quito, se encontraron solamente el primer y segundo nivel gerencial.

4.1.2 Funciones del Gerente General

En términos generales el Gerente General tiene las funciones de planeación, organización, dirección, coordinación y control.

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME

La primera función que debería ser tomada en cuenta por un gerente general es la de conocer su propio trabajo, ya que a partir de este conocimiento puede tener una idea más clara acerca del contexto que lo rodea y por tanto puede delegar otras actividades.

La planeación es una función indispensable para un gerente, la improvisación puede llevar a resultados negativos o caóticos. La planeación estratégica de la empresa al corto, mediano y largo plazo, será la medida que guiará a la empresa en lo que quiere hacer. Para esto se debe asignar recursos y establecer plazos, para que los objetivos puedan ser medibles y controlables.

La asignación de tareas a los subordinados debe ser una capacidad básica en todo gerente general y en todo gerente funcional. La designación de tareas, es en si la asignación de responsabilidad al subordinado, por lo que es imperativo que se cumpla.

El gerente será el encargado de controlar el desenvolvimiento y desarrollo ejecutivo de dicha tarea por parte de su subordinado. De esta forma podrá corregir errores en la medida que se desarrolla la actividad, de tal manera que el resultado sea el esperado. Para que esta actividad se lleve a cabo debe existir una buena comunicación entre las dos partes.

El gerente debe ser capaz de entrenar y ayudar al desarrollo a sus subordinados. Debe ser un líder que les permita desarrollarse tanto como profesionales, como personas. Esto quiere decir mejorar sus conocimientos, actitudes y conductas. En otras palabras debe convertirse en el “coach” que constantemente los esté motivando.

Otra función importante para un gerente es la de evaluar la efectividad que tiene el subordinado en su trabajo. Además se deben evaluar las condiciones en las cuales se desarrolló la actividad asignada, ya que puede que por las mismas no se haya desarrollado de forma adecuada la actividad, y por tanto no se hayan conseguido los resultados esperados. Por lo que es necesario un feed-back, lo que permitirá conocer todos estos aspectos para que las actividades sean desarrolladas de mejor manera.

Ligada a la función anterior, un gerente tiene la función o mejor dicho la obligación de reconocer y premiar cuando sus subordinados han realizado una actividad de forma adecuada, ya que de esta forma lo motivará para seguir trabajando de la misma forma. Sin embargo también es su función la de sancionar a aquellos subordinados que de forma injustificada no cumplan a cabalidad con su actividad designada.

Otra función y puede que sea la más importante es la de hacerse responsable por su trabajo y por la de sus subordinados, ya que él es el responsable directo de todo lo que suceda en la organización. Ellos serán los que den la cara ante la Junta de Accionistas y ante los Organismos de Control. Por lo aquí se demuestra la importancia de llevar a cabo todas sus funciones y además de que sus subordinados también los cumplan.

4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector CIU D21, subsectores CIU D2101, CIU D2102 y CIU D2109

Las funciones del Gerente General en el sector D21 son las mismas dentro de cada uno de los subsectores. Estas funciones son similares a las desarrolladas en general por la mayoría de Gerentes en las PYMEs, sin embargo tienen ciertas particularidades que es importante recalcar.

Los gerentes desarrollan en conjunto con los gerentes funcionales y con la Junta de Accionistas el Plan Estratégico, y serán los encargados de su cumplimiento. Para el cumplimiento del mismo se utilizará como herramienta, el Balance Scorecard. Dicha planeación se la realizará con visión hacia el corto y el largo plazo.

Los gerentes generales del Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), de acuerdo a la información recogida, buscan posibles alianzas estratégicas, enfocadas en el mejoramiento de la empresa.

Además tienen la obligación de mantener su nivel de ventas. En el caso de los subsectores se ha aprovechado poco la expansión en el exterior, por lo que podría ser una recomendación la búsqueda de mercados internacionales.

Una de las funciones principales que se pudo identificar en los Gerentes de este sector industrial, es la de velar por la Cultura Organizacional, en conjunto con el área de Recursos Humanos, para que la empresa tenga la actitud y la personalidad para llevar a cabo las actividades que se han planificado a cabalidad. El gerente se encarga de ser un mediador en los problemas de la empresa y en algunas de las PYMEs cumple las funciones de un consejero.

Además el gerente cumple funciones de control en el trabajo; este es un problema general del ecuatoriano, ya que lamentablemente ante la ausencia de un superior, los trabajadores dejan de producir con la misma intensidad, que al estar supervisados por alguna persona. La sola presencia del gerente infunde respeto.

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMEs.

Es importante recordar que tanto los gerentes generales como los gerentes de funciones planifican, organizan dirigen y controlan relaciones, con el tiempo. De nueva cuenta, la diferencia radica en el alcance de las actividades que supervisan.¹⁸

Las diferentes áreas que pueda tener una empresa vienen determinadas por el tipo de empresa que sea. Es decir que por su naturaleza puede ser de una empresa de Servicios, Comercial e Industrial, a partir de esta y además de los productos que tengan y sus clientes tendrán más áreas dentro de la empresa y por tanto mayor cantidad de gerentes funcionales. Por lo que nos centraremos en los siguientes cuatro tipos de gerentes de área y sus funciones.

¹⁸ STONER, J. y OTROS (1996). *Administración*. Pearson: México. p. 18.

- Gerente Financiero

Este gerente se puede decir que se encarga de tres áreas, por lo que muchas veces se subdivide en Finanzas, Contabilidad y Administración. En las PYMES del Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), este gerente se encargaba de las tres áreas.

Dentro de sus funciones principales se encuentran la gestión y previsión de tesorería, el control de contabilidad, los pagos a proveedores.

Se encargará de la elaboración de los Presupuestos para todas las áreas, por lo que se encargan en su totalidad del efectivo de toda la empresa. Además se encargará de todas las obligaciones con los stakeholders, y se encargará de analizar el mercado en general, puesto que cambios en el mismo pueden afectar directamente a la empresa.

- Gerente de Recursos Humanos

El gerente de esta área, se encargará de las necesidades del personal, así como de su contratación y despido.

Para que se lleve a cabo la contratación se debe hacer una selección del personal, tomando en cuenta las cualidades de dicho aspirante de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Este gerente se encargará de las actividades de capacitación y administración salarial. Se encargará de resolver los conflictos que puedan suscitarse entre los trabajadores.

Además se encargará de regular las actividades, mediante la implantación de una normativa que regirá a toda la empresa.

En este sector industrial fue casi nula la presencia de gerentes en esta área, lo que se encontró en general fue una sola persona encargada de los aspectos de Recursos Humanos, sin tener colaboradores directos a su cargo.

- Gerente de Marketing - Ventas

El gerente de esta área se encargará de desarrollar estrategias de marketing, de forma que se pueda incrementar las ventas de los productos de la empresa.

Se encargará de analizar a la competencia con sus fortalezas y debilidades en sus productos, lo mismo que analizará a la interna de la empresa.

Conjuntamente con el Gerente Financiero planificará el presupuesto de Marketing, para promocionar los productos y saber hasta qué punto se pueden desarrollar y promocionar nuevos productos.

Se encargará de la capacitación de los vendedores, ya que de ellos dependerá que la empresa genere sus ventas, y además ellos con su imagen, representarán a la empresa, por lo que es primordial brindarles una buena capacitación.

En el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21) este gerente se enfoca principalmente en la búsqueda de nuevos clientes y en la atención personalizada a los clientes actuales más importantes, y con requerimientos de producción especiales.

- Gerente de Producción

Este gerente se encargará de la planificación de la producción, de su metodología de trabajo y su eficiencia en el mismo, es decir el control de calidad de los productos.

Además deberá coordinar y encargarse de la compra de materia prima y de la venta de los productos terminados, en otras palabras deberá encargarse del control de los inventarios.

El control y mantenimiento de la maquinaria, así como también de la búsqueda de nuevas tecnologías que le permitan a la empresa mejorar los tiempos de producción y optimizar la misma.

Solo en dos empresas dentro de la investigación se encontró este tipo de gerente.

No hay que olvidarse que cada uno de estos gerentes tiene subordinados a su mando.

Un supervisor es una persona que no solo es responsable por su propio trabajo, sino también por el trabajo realizado por sus subordinados.¹⁹

4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector CIIU D21, subsector CIIU D2101, CIIU D2102 y CIIU D2109

Al igual que con los Gerentes Generales de las PYMEs con relación al Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIIU D21), y sus subsectores, en cuanto a los Gerentes Funcionales no existe tampoco una gran diferencia, sin embargo es importante recalcar ciertos aspectos.

En las PYMEs de este sector, el Gerente Financiero es el que tiene mayor presencia. Está constantemente en la búsqueda de mejores opciones de crédito, ya que han tenido dificultades en conseguirlos, por una gran cantidad de requerimientos. Estos gerentes se mantienen atentos y centran sus presupuestos ante los cambios y oportunidades que se dan en el mercado.

En cuanto al Gerente de Marketing – Ventas, no existe una gran presencia. Las funciones de este cargo las realiza principalmente el Gerente Financiero. Se encarga de enfocar sus estrategias comerciales enfocadas a

¹⁹ FRIGO, E. [http://www.seguridad-la.com/artic/admin2/adm_5211.htm], ¿Qué significa ser Gerente?
Consulta: 14/06/2010 20:46.

partir de estrategias de menor costo y con poca diferenciación. Aparte se da una búsqueda en nuevos mercados que normalmente han sido desaprovechados.

Al existir empresas con personal poco numeroso, la presencia de Gerentes de Recursos Humanos es escasa, sin embargo en las PYMEs, donde si existía dicha persona, esta se enfocaba en mantener motivado al personal, en la contratación y selección del nuevo personal; así como también de la atención de problemas y sugerencias.

Y finalmente los Gerentes de Producción en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21), se enfocan en controlar la producción diaria de las PYMEs. Se encargan de buscar proveedores que ofrezcan mejor calidad a menor precio. Además se busca materia prima que sea limpia y que no contamine. Se encarga de cumplir con los estándares y la producción requerida.

En las empresas más pequeñas además del Gerente General, sólo se encontró la presencia de Gerentes Financieros que cumplían una gran cantidad de funciones y no solo las tradicionales para dicho puesto.

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

4.2.1 Diferentes enfoques sobre Habilidades Gerenciales

A lo largo de los años han surgido diferentes enfoques acerca de la administración de las empresas. El gerente de hoy en día es muy diferente al de hace 30 o 40 años, sus actitudes han cambiado, así como han cambiado los mercados. Hoy en día el gerente debe poseer ciertas habilidades para desarrollar sus actividades y lograr que sus subordinados las realicen de la mejor manera.

4.2.1.1 Robert Katz

Según los estudios de Robert Karz en el año 2009, publicados por Harvard Business Review, en su libro “Skills of an Effective Administrator”, determinó que los gerentes deben poseer 3 tipos de habilidades, que son: Técnicas, Humanas y Conceptuales.

Las Habilidades Técnicas se refieren a los tipos de conocimientos técnico – operativos y la capacidad de aplicarlos en las actividades diarias. También se contemplan el uso de herramientas. Para tener este tipo de habilidad se requiere de un conocimiento específico, una especialización, experiencia. Este tipo de conocimientos se vuelven menos importantes a medida que

sube el nivel jerárquico de la empresa, sin embargo no desaparecen. Aplica en gran medida para operarios y supervisores bajos.

La habilidad humana se refiere a la capacidad de interactuar de la mejor manera con las personas, de trabajar con ellas, comprenderlas y motivarlas. Este tipo de habilidad es importante para dirigir e inspirar confianza. Este tipo de habilidad es importante tanto en lo individual como en lo grupal. Es necesaria en todos los niveles jerárquicos de la empresa; y es de suma importancia en los niveles de mando, ya que se debe tener la suficiente habilidad para conducir a los subordinados al logro de objetivos.

Las habilidades conceptuales comprende la capacidad para analizar y diagnosticar situaciones complejas y abstractas. Contempla la capacidad de visualizar a la organización como un todo en su ambiente. Este tipo de habilidad es fundamental en los niveles jerárquicos más altos, en donde se necesita tomar decisiones, tomando en cuenta todos los aspectos para que sea lo más beneficioso para la organización

4.2.1.2 Henry Mintzbert

En su libro “Diseño de organizaciones eficientes” en el año 2009, determinó que un administrador o gerente asume ciertos roles o papeles

administrativos, en base al trabajo que realizan. El los categorizó en tres diferentes grupos: Interpersonal, Informal y Decisorio.

El rol Interpersonal es la caracterización que tiene el directivo como símbolo. Tiene 3 roles dentro de este grupo:

- Figura: actúa como representante de la organización, de manera legal y social.
- Líder: se encarga de contratar, activar y motivar a los empleados.
- Enlace: se comunica con gente externa de la empresa.

El rol Informal, es aquella forma que toma comunicador. Tiene 3 roles dentro de este grupo:

- Colector o monitor: recibe y busca información, conoce todos los ambientes de la organización tanto a la interna y como en el exterior. Todo esto para tomar las mejores decisiones.
- Diseminador o Divulgador: transmite la información importante a los miembros de la organización
- Vocero o Portavoz: Transmite información fuera de la organización.

El decisorio, es la caracterización que asume como superior, que toma decisiones. Tiene 4 roles dentro de este grupo:

- Empresario: busca oportunidades, desarrollar proyectos, innovar y mejorar.
- Controlador de perturbaciones o Componedor: se encarga de tomar medidas correctivas y de resolver conflictos.
- Asignador de recursos: se encargan de decidir cómo y cuando se asignaran todo tipo de recursos.
- Negociador: responsable de representar a la organización en negociaciones importantes, salvaguarda sus intereses.

4.2.1.3 James Kouzes y Barry Posner

En el año 1990, J. Kouzes y B. Posner, en su libro “The Leadership Challenge”, propusieron 10 habilidades gerenciales, las mismas que están contenidas en 5 grupos o prácticas. Estas son:

- Modelar el camino (Model the Way)
 - Identificar los valores, tomando en cuenta ideales compartidos y propios.
 - Dar el ejemplo con acciones, y demostrando dichos valores compartidos.

- Inspirar una visión compartida (Inspire a shared vision)
 - Imaginar un futuro retador y darle importancia a las posibilidades que podrían suscitarse.
 - Enlistar otras visiones en una visión común, a partir de las aspiraciones de cada uno.

- Desafiar el proceso (Challenge the process)
 - Buscar oportunidades, indagando en la propia iniciativa y analizando el exterior, buscando formas de mejorar.
 - Experimentar y tomar riesgos constantemente, generando pequeñas ganancias y aprendiendo de la experiencia.

- Permitir a otros actuar (Enable others to act)
 - Fomentar la colaboración, a través de la construcción de confianza, lo que facilitará la interacción personal.
 - Fortalecer a otros, a través de la auto determinación y desarrollando competencia sana entre los demás.

- Estimular el corazón (Encourage the heart)
 - Reconocer el aporte a la empresa, mostrando aprecio por dicha excelencia individual y grupal
 - Celebrar la consecución de lo acordado, creando un espíritu en la comunidad de trabajo.

4.2.1.4 Peter Drucker

Peter Drucker en su libro “The practice of Management” en el año 2007, se enfocó en la necesidad de que los gerentes tuvieran nuevas herramientas para dirigir, que debían adquirir nuevas habilidades, estas eran:

- Utilizar a los objetivos como herramientas para dirigir.
- Pensar al largo plazo, tener alternativas estratégicas tomando en cuenta los riesgos que implican.
- Realiza equipos de trabajo, en donde se pueda medir el desempeño individual y grupal, tomando en cuenta los objetivos de la organización.
- Tener la capacidad de transmitir la información de la mejor manera, y motivar a los miembros de la organización.
- Ser capaz de mirar a la organización de forma global, como un todo.
- Deberá tener conocimientos amplios y deberá ser mas objetivo para la toma de decisiones.

4.2.1.5 Andrés Raineri y Claudio Fuchs

En el libro “Habilidades de dirección de personal como un determinante de la calidad en el servicio interno” del año 1995, A. Raineri y C. Fuchs, reconocieron 8 tipos de habilidades gerenciales y además se plantearon la influencia de los mismos en la calidad de su servicio a la interna de la

organización. Estas habilidades deberían poseerlas todos los gerentes o administradores para poder manejar y liderar de forma eficaz a su personal.

Estas habilidades son:

- Estructuración del Trabajo: organizar de forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados.
- Compromiso: se refiere a la capacidad de comprometer a los subordinados a la organización, y al cumplimiento de los objetivos y metas.
- Adiestramiento: los supervisores deben encargarse de enseñar a los subordinados a realizar sus labores, además deben orientarlos en su desarrollo diario.
- Reorientación de desempeño inadecuado: deben ser capaces de darse cuenta cuando un trabajo está siendo realizado incorrectamente, además deben reorientar dicho trabajo hacia lo requerido.
- Reconocimiento social: el supervisor debe reconocer de forma verbal y apreciar el trabajo realizado por el subordinado.
- Manejo de conflictos: debe ser una habilidad indispensable para que su gestión se efectiva.
- Comunicación interpersonal: el supervisor debe ser capaz de expresar, escuchar e intercambiar, información y opiniones.
- Equipos de trabajo: el gerente o supervisor debe estar en la capacidad de formar y dirigir equipos de trabajo, en pro de la organización.

4.2.1.6 Chester Barnard

Chester Barnard agrupó a las habilidades gerenciales dentro de 2 grupos en el año 1968, en su libro “The functions of the executive”. El uno se lo conoce como: Habilidades Relativamente Generales y Habilidades Especializadas.

El primer grupo comprende la habilidad de adquirir interés, la habilidad de adaptarse, la habilidad de desenvolverse, el coraje, entre otros. Este grupo de habilidades no son fáciles de apreciar, ya que depende de características innatas de cada persona y que fueron desarrolladas por su experiencia personal. No son fáciles de inculcar fácilmente en otras personas que no las han adquirido por su propia experiencia.

El segundo grupo de habilidades está basado en aptitudes particulares y técnicas adquiridas. Estas habilidades no son tan difíciles de identificar como las anteriores, ya que muchas veces dependes de las labores que uno realiza en cada empresa, es decir depende de su puesto de trabajo. Estas habilidades son susceptibles de aprender, ya sea por educación o entrenamiento. A medida que uno se encuentra en una posición de mayor rango, mayores habilidades se requieren.

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional

Los gerentes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de productividad.²⁰

Sin embargo en nuestro país muchas veces no existe una preparación por parte de los gerentes, ya que en la mayoría de casos, son los mismos familiares del o de los dueños los que se encargan de las organizaciones. No obstante no se puede dejar de lado el hecho de que no existe una preparación para el cargo de gerente. Un gerente se hace a partir de la experiencia adquirida en varios puestos de trabajando donde va adquiriendo ciertas habilidades administrativas o gerenciales.

Este tipo de habilidades serán determinantes en la gestión que realicen como gerentes. A través de las mismas se puede lograr que los empleados tengan una gran eficiencia. Se puede lograr un Desarrollo Organizacional a través de las mismas, que según Richard Beckhard es: “Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.”²¹

²⁰ MARCHANT, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Universidad de Viña del Mar. p. 63

²¹ BECKHARD, R. (1973). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano. p. 10.

Las habilidades gerenciales le permitirán al gerente cumplir los objetivos del Desarrollo Organizacional, los cuales se podrían resumir en:

- Crear en toda la organización una cultura abierta, en donde haya confianza entre las personas y se pueda llegar a solucionar problemas. El crear cultura organización es un proceso largo, por lo que las acciones del día a día la van formando, el rehacerla es un proceso más complicado. Depende del gerentes, los jefes y los supervisores, el saber controlar y encaminar de la mejor manera a sus subordinados, para que se cree un ambiente laboral favorable.
- Aumentar el auto-control y la auto-dirección de las personas que forman parte de la organización, de esta forma se crea el sentimiento de que la gente es dueña de los objetivos de la organización. Un gerente debe buscar las maneras de hacerle sentir importante a una persona, no abombándola con trabajo, sino brindándole cuestiones complicadas, pero enfocadas como un reto personal y con un reconocimiento posterior. De esta manera se crea responsabilidad innata en la persona, de manera que ella se controla y aprovecha el tiempo eficientemente.
- Crear un sistema de recompensas en el que se reconozca el logro de las metas de la organización y el desarrollo de las personas, hacer sentir bien a las mismas por el trabajo realizado. El brindar reconocimiento por las labores cumplidas, por parte de un superior inmediato o de un gerente, es un hecho muy importante para muchas personas. Hay personas a las cuales el reconocimiento verbal, no

es suficiente, este debe ir acompañado de un reconocimiento económico, ya que solo así se sienten importantes por su labor cumplida. Las habilidades gerenciales le permiten a los directivos reconocer a cada uno de los empleados con sus cuestiones particulares y explotar su potencial de la forma adecuada.

4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales

- Tomando en cuenta a Shirley Hetcher en su libro, “Técnicas para evaluar, como base para la capacidad individual” en 1992. Se trata de recoger suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según las normas especificadas. La evaluación de las competencias es un proceso que consiste en una secuencia de acciones o eventos que son similares en todas las formas:
 - a) Definir requerimientos u objetivos de la evaluación.
 - b) Recoger evidencias.
 - c) Comparar evidencias con los requerimientos u objetivos.
 - d) Formar juicios basados en esta actividad de comparación.

Se pueden establecer tres enfoques distintivos para la calificación de competencias o habilidades: análisis conductista, funcional, constructivista, que pretende sentar las bases no para discusión, sino para ajustarse a la realidad de la organización.

Análisis Conductista (Psicológico), se basa en grupos de competencia o habilidades, desarrollados por la investigación. Se rige bajo normas orientadas a resultados. Las especificaciones de rendimiento superior son definidas por la investigación. Habilidades Blandas

Funcional (Ing. Industrial), son normas de rendimiento desarrolladas y convenidas. Se rige en normas basadas en resultados de habilidad ocupacional (rendimiento real del trabajo). La norma o marca es fija, convenida sectorialmente de rendimientos competentes. Habilidades Duras.

Constructivista (Ontológico – Educativo), son habilidades o competencias desarrolladas por procesos de aprendizaje. Se rige bajo normas construidas a partir de resultados de aprendizaje. Las especificaciones son definidas por los alcances logrados por los trabajadores. Competencias Contextuales.

- De acuerdo a Peter Hager en 1995. Existen tres principios básicos para poder evaluar la competencia o habilidad laboral.

1. Seleccionar los métodos relacionados directamente y además los más relevantes, para el tipo de desempeño a evaluar. Se puede escoger de los siguientes grupos de métodos: a) técnicas de preguntas, b) simulaciones, c) pruebas de habilidades, d) observación directa, e) evidencias de aprendizaje previo.

2. Tomando en cuenta la base de las evidencias encontradas, mientras más estrecha sea, menos generalizables serán los resultados para el desempeño de otras tareas. Por lo tanto es recomendable utilizar una mezcla de métodos que permitan la inferencia de la habilidad o competencia.
 3. Con la finalidad de poder cubrir varios elementos de competencia, es conveniente utilizar, donde sea requerido, métodos holísticos o integrados de evaluación. Esto nos permitirá que la evaluación de las habilidades o competencias alcance un mayor grado de validez. Esto a su vez nos resultará más barato y eficaz. Esta integración de elementos, significa la combinación de comprensión, resolución de problemas, ética en la evaluación, conocimiento, actitudes y habilidades técnicas.
- Evaluación 360°. Es una herramienta mediante la cual se evalúa el desempeño, en el que participan además del jefe, personas que le conocen y le ven actuar, sus pares, sus clientes internos y sus proveedores. Es decir todas las vinculaciones de su entorno laboral.

Esta herramienta basa su uso en un paquete informático en donde se introducen los datos proporcionados por los cuestionarios realizados al sujeto en cuestión y a las personas que conforman su entorno.

Estos resultados pueden muchas veces cuestionar el desempeño de los directivos, es decir de sus habilidades como gerentes, por lo que es una buena herramienta para cambiar dichos problemas y a la vez observar a las decisiones que dicha persona ha tomado y la forma como han repercutido en la empresa.

Con estos resultados se hace una evaluación global, y se identifican las áreas problemáticas de la empresa. Y con el esfuerzo conjunto de todos se realiza una planeación estratégica, con el objetivo de corregir o mejorar las falencias individuales y de la organización.

4.2.4 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competences)

Para analizar las habilidades gerenciales requeridas en una ocupación común, se partirá de la investigación “What work requires of School” del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, a través de la Comisión de Secretaría de las Destrezas Necesarias (Secretary’s Commission on Achieving Necessary Skills – SCANS) que se realizó en el año 1992. En dicha investigación se elaboró un documento en el que se identificaron cinco competencias prácticas y tres competencias fundamentales, que forman el núcleo de la capacidad requerida para el trabajo. Estas ocho áreas están altamente integradas y se requiere la utilización de las mismas simultáneamente. Estas habilidades o competencias son:

Competencias Prácticas

Las competencias prácticas representan los atributos que todo profesional debe poseer, desde un simple operario, hasta un contador, o un ejecutivo. Las competencias muestran el grado de eficiencia en que los trabajadores pueden utilizar:

1. Recursos: Los trabajadores identifican, organizan, proyecta y asignar recursos.
 - Tiempo: escoge actividades pertinentes a sus metas, las organiza y distribuye su tiempo en base a las mismas, se estable un horario de implementación de tareas.
 - Dinero: utiliza el dinero del presupuesto que les fue asignado o prepara los presupuestos, realiza pronósticos y ajusta lo que deba para realizar los objetivos.
 - Materiales e instalaciones: se encarga de adquirir los materiales que serán utilizados en el futuro, los almacena y asigna de manera adecuada a las áreas que lo requieran los materiales que se utilizaran. En otros casos utilizará los materiales e instalaciones.
2. Destrezas o Relaciones Interpersonales: Se refieren al trabajo y la interacción con otros.
 - Los trabajadores deben ser capaces de trabajar en equipo, participar como miembros activos del mismo, esforzándose por el objetivo de todos.

- Debe enseñar a los nuevos trabajadores las destrezas necesarias para llevar a cabo las actividades.
 - Brindar un servicio de calidad y directo a los clientes, trabajar para satisfacer sus expectativas.
 - Liderazgo: que les permita persuadir a sus colegas de trabajo de forma individual como grupal, mostrando su posición y justificándola de manera satisfactoria.
 - Negocia con los demás para resolver problemas y tomar decisiones de intercambio de recursos.
 - Trabajar cómodamente con colegas de diversidad cultural, ya que de esto depende el buen ambiente interno.
3. Información: Recolección y utilización de información procesada.
- Se adquiere, integra y evalúa información proveniente de diversas fuentes.
 - Organizar y mantiene dicha información en los archivos.
 - Interpretar la información de los archivos, utiliza métodos cuantitativos y cualitativos.
 - Utiliza las computadoras para procesar la información
 - Comunicar de forma oral y escrita la información resultante.
4. Sistemas: Comprende las interrelaciones complejas del trabajo.
- Los trabajadores deben ser capaces de comprender su trabajo en el contexto que los rodea, es decir saber cómo funcionan los sistemas sociales,

organizacionales y tecnológicos; además tiene un buen desempeño dentro de ellos.

- Debe ser capaz de controlar y corregir la realización de tareas, identifica las tendencias e irregularidades que pudieran surgir en el sistema;
- Diseña y mejora los sistemas actuales, sugiere modificaciones y desarrolla sistemas alternos para mejorar la realización de las tareas.

5. Tecnología: El trabajador utiliza una gran variedad de tecnologías.

- Los trabajadores deben tener un nivel alto de capacitación técnica, el mismo que se utilizará en la selección de su equipo e instrumentos, así como también en la selección de procedimientos.
- Dicho tecnología se aplicará a tareas específicas, con la comprensión de la operación de los equipos.
- Realiza un mantenimiento constante a los equipos, y los repara cuando surjan problemas en los mismos.

Competencias Fundamentales

Los conocimientos prácticos antes expuestos dependen de una base sólida de conocimientos fundamentales y cualidades personales.

1. Capacidades Básicas: el trabajador debe estar en la capacidad de leer, redactar, realizar cálculos de aritmética y matemática, escuchar y expresarse adecuadamente.

- Lectura: entiende e interpreta de forma adecuada los datos escritos en documentos tales como manuales, gráficos y programas.
 - Redacción: comunica la información adecuada y la transcribe en documentos como informes, manuales, cartas, gráficos, diagramas de flujo.
 - Aritmética – Matemática: es capaz de realizar cálculos básicos y de resolver problemas de forma práctica.
 - Escucha: presta atención e interpreta de forma adecuada los mensajes e indicaciones que recibe.
 - Expresión: debe ser capaz de organizar y comunicar de la mejor forma sus ideas.
2. Aptitudes Analíticas o Racionales: Se debe pensar de modo creativo, tomar decisiones, solucionar problemas, usar la imaginación, visualizar, aprender y razonar.
- Se debe tener un pensamiento innovador, donde se generen nuevas ideas constantemente.
 - Tener capacidad para tomar decisiones, tomando en cuenta las limitaciones y generando alternativas a partir de las mismas.
 - Ser capaz de solucionar los problemas que surjan, poder reconocerlos e implementar planes de acción.
 - Tener visualización, es decir organizar símbolos, ilustraciones, gráficos, objetos y otros datos.

- Ser capaces de aprender, utilizando técnicas eficaces para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y destrezas.
 - Razonamiento: descubrir reglas o principios que son la base de la relación entre dos o más objetos, y lo aplica a la solución de problemas.
3. Cualidades Personales: El trabajador debe demostrar responsabilidad, autoestima, sociabilidad, autocontrol e integridad (honradez).
- Responsabilidad: es consciente de las tareas que debe realizar, y emplea un alto nivel de esfuerzo en realizarlas, y en conseguir los objetivos.
 - Autoestima: cree en sí mismo y en su importancia, tiene una opinión positiva de sí mismo.
 - Sociabilidad: se muestra como alguien comprensivo, simpático, adaptable, cortés y que muestra un interés real en los demás.
 - Autocontrol: sabe reconocerse por lo que es y se establece metas personales.
 - Integridad: actúa de acuerdo a buenos valores y principios, como la honradez.

4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores

En los últimos cinco a diez años, la naturaleza del trabajo directivo ha cambiado, en gran parte debido al contexto organizacional, económico y tecnológico en donde el

trabajo gerencial es realizado, ha cambiado en muchos casos, más allá del reconocimiento.²²

Los gerentes de hoy no son los mismos que antes, ni tampoco sus colaboradores, todo se ha mejorado debido en gran parte a los cambios tecnológicos, los cuales han facilitado la toma de decisiones y la administración en general. Hoy en día los gerentes pueden concentrarse más en cuestiones objetivas del entorno de la organización y en los cambios que puedan suscitarse y afectarla. Deben estar mucho más capacitados para actuar de la mejor manera ante lo que pueda suscitarse.

Las mismas empresas se manejan de forma diferente. Ahora se ve al empleado como un colaborador que puede aportar de forma significativa, al cual se lo debe motivar y mantener comprometido, para que de esta forma realice un trabajo de excelencia. Además ahora las empresas tienen a ser más horizontales para generar en los subordinados un mejor grado de importancia dentro de las mismas. De las actitudes que los gerentes depende la motivación de muchos empleados, por lo que es de suma importancia el manejo que los mismos tengan de sus habilidades como gerentes.

La toma de decisiones, es un componente crítico del trabajo de la mayoría de los gerentes. Las decisiones de alta calidad juegan un papel clave en la eficacia de cualquier organización, mientras que el tomar decisiones pobres puede ser desastroso. Como resultado de esto, las organizaciones a menudo invierten en

²² COOPER, C. (1998). *The Psychological Implications of the Changing Nature of Work*. RSA Journal

actividades de desarrollo profesional para ayudar a mejorar las habilidades de toma de decisiones de sus gerentes más importantes.²³

Hoy en día la capacitación es indispensable y no sólo en los gerentes, sino en todos aquellos directivos que tienen subordinados a su cargo. Es imperativa la capacitación continua a los directivos, para que de esta forma jueguen un papel importante en la organización y puedan tomar las decisiones adecuadas para la misma.

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

4.3.1 ¿Quién es Edgar H. Schein?

Psicólogo social y profesor de la Sloan School of Management del MIT. Ha investigado acerca de la cultura organizacional, la consultoría de procesos, el proceso de investigación, la dinámica de la carrera y la organización de aprendizaje y cambio.

Sus estudios de psicología los realizó en la Universidad de Chicago, en el año 1949 obtuvo su Máster en la Universidad de Stanford y en 1952 obtuvo su Doctorado en la universidad de Harvard.

²³ MOORHEAD, G. (2010). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South Western: Canadá. p. 10

Entre los premios que ha recibido se encuentran el Lifetime Achievement Award in Workplace Learning and Performance of the American Society of Training and Development, el 3 de Febrero de 2000, el Everett Cherington Hughes Award for Career Scholarship, Careers Division of the Academy of Management, el 8 de Agosto de 2000, y el Marion Gislason Award for Leadership in Executive Development, Boston University School of Management Executive Development Roundtable, el 11 de Diciembre del año 2002. Ha escrito varios libros y realizado varias publicaciones a lo largo de los años.

Se enfocó en producir mejoras tanto a nivel individual, grupal y organizacional dentro de las empresas, mostrando fuertes competencias y habilidades a través de estas distintas áreas de análisis.

De acuerdo a Horacio Arévalo, en su artículo “Comportamiento y Desarrollo Organizacional”, en la página web de The OD Institute, Edgar Schein investigó acerca de la motivación que tiene una persona en una organización bajo parámetros normales, la misma que se ve enmarcada bajo tres supuestos o mejor dicho modelos:

- Modelo Racional - Económico: el cual determina que una persona se sentirá o no motivada por la remuneración que percibe por su trabajo.

- Modelo Social: el cual establece que la productividad de una persona estará establecida por su grupo de trabajo, mas no por los gerentes; esto determinará su rendimiento y productividad.
- Modelo de auto-realización: las personas buscan satisfacción propia al momento de realizar sus labores, por lo que labores tediosas o rutinarias, podrían desmotivarlo.

Tomando en cuenta el mismo artículo, para Edgar Schein estos tres modelos no enmarcan en su totalidad los motivos por los cuales una persona está motivada o no, por lo que sugiere un nuevo modelo, al que denomina “Modelo Complejo”. Estos son los principales conceptos de este modelo:

1. Existe un “Contrato Psicológico” dentro de las empresas, con todos y cada uno de los empleados. El cual determina las relaciones diarias y los comportamientos de todos los actores.
2. Para la resolución de problemas, los gerentes o directores deben tener habilidades para diagnosticar los problemas, como lo haría un doctor con un paciente.
3. La empresa debe establecer los puestos de trabajo con sus respectivas habilidades, para que de esta forma las personas puedan conocer la forma de crecer en la misma, y además se pueda planificar la contratación únicamente en las áreas necesarias.

4. Hay que tener en cuenta el “ancla de carrera”. Bajo este punto de vista una persona se ve afectada por sus experiencias y habilidades, estas determinan su visión de su situación actual y la de posibles asensos, lo que desemboca en su rendimiento.
5. Se debe dar suma importancia al desarrollo de la cultura organizacional. De ella se derivará el comportamiento de los empleados y su convivencia en el día a día.
6. Ante la aparición de problemas o desgracias, se sugieren una serie de procedimientos a utilizarse para diagnosticar dichas situaciones apoyadas en ayuda externa.

Según la publicación “Three Levels of Culture – Schein Edgar”, de la página web de Value Based Management, en el año 2010, Edgar Schein propuso una forma de aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles de cultura. Hizo una importante contribución para la definición de lo que es la cultura organizacional actualmente.

1. Artifacts: El primer nivel, es el de los artefactos visibles, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, la ropa, etc. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura, pero nunca podremos saber su esencia.

2. **Espoused Values:** El segundo nivel, es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Se identifica a través de entrevistas con los miembros clave de la organización. Son las estrategias, metas y filosofías que se tienen.
3. **Basic Assumptions and Values:** Finalmente, el tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que revelan la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Son el corazón, la esencia de la cultura. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. Son difíciles de discernir, sin embargo proporcionan la clave para entender por qué suceden las cosas en la forma que lo hacen.

4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo

Edgar Schein ha escrito innumerables publicaciones y libros, su aporte en el tiempo se podría analizar partiendo de sus libros más relevantes que ha escrito y la trascendencia que los mismos han tenido.

En su libro *Career Dynamics: Matching Individual and Organization Needs* (1978), se analiza las cuestiones complejas del desarrollo de carrera de una persona dentro de una organización, partiendo desde el punto de vista del trabajador y de la organización. Se analizan los cambios en una persona, tomando en cuenta la

interacción con su familia y su entorno laboral. En este libro Edgar Schein categoriza a las habilidades gerenciales en cuatro tipos.

Organizational Psychology (1980), es un libro importante sobre el comportamiento de las organizaciones, aplicado tanto a la psicología como a los negocios. Este libro además contiene herramientas sobre motivación, liderazgo y la manera de aplicarlos en la estructura organizativa.

En su libro *Organizational Culture and Leadership* (1985), muestra como se puede transformar el concepto abstracto de la cultura organizacional en una herramienta práctica que tanto los directivos y los estudiantes pueden utilizar para entender las dinámicas de la organización y el cambio. Edgar Schein aborda la compleja cuestión de cómo una cultura existente puede ser cambiada; el cual es uno de los mayores desafíos del liderazgo para cualquier gerente. El resultado es un recurso vital para la comprensión y la práctica de la efectividad organizacional. Edgar Schein se establece como el pionero del concepto de cultura organizacional.

Uno de sus libros más importantes o tal vez el libro de mayor reconocimiento es *Career Anchors* (1990). En este libro Edgar Schein identificó ocho anclas de carrera, a las cuales se aferran las personas en las organizaciones. A partir de esta identificación se pueden evaluar las preferencias y aversiones de una persona, y a partir de las mismas se pueden tomar las decisiones más convenientes acerca de su trabajo.

En *Career Survival: Strategic Job and Role Planning* (1994), presenta conceptos y actividades para los gerentes, empleados y especialistas en recursos humanos. Muestra como identificar elementos claves del trabajo de una persona en el presente y como proyectarlos en el futuro, y además muestra la forma de establecer prioridades adecuadas para el crecimiento como profesional.

En su libro, *Strategic Pragmatism: The Culture of Singapore's Economic Development Board* (1996), describe cómo se creó el milagro económico de Singapur. Brinda una imagen acerca del entendimiento intercultural, en donde se analiza la forma de las organizaciones asiáticas, no japonesas. A través de la investigación se determinó el liderazgo clave que transformó a Singapur en un centro industrial y financiero del mundo. Se analizan cuestiones individuales hasta llegar a la estructura general que generó dicho crecimiento.

Edgar Schein en su libro, *The Corporate Culture Survival Guide* (Jossey-Bass, 1999), brinda una guía importante para gerentes, directores ejecutivos y consultores sobre la evolución que se da en las culturas de las organizaciones. Schein determina que las culturas de las organizaciones pueden ser alteradas para mantener las actividades comerciales, partiendo de que son un fenómeno evolutivo. A partir del método del establecimiento de la cultura organizacional actual, se presenta modelos para obtener dichos cambios en las culturas de las mismas. Tomando en cuenta las fusiones y adquisiciones de las empresas, y de dos culturas corporativas distintas, existe la necesidad de encontrar una cultura común, por lo que Schein brinda una herramienta para reevaluar y reformar la identidad.

En uno de sus libro más recientes *Process Consultation Revisited: How to Build the Helping Relationship* (1999), Edgar Schein brinda una forma fácil de de entender el proceso de consulta. Se enfoca en la interacción entre los consultores, a partir de terapistas y trabajadores sociales a los padres y amigos, y sus clientes. Brinda nuevos conocimientos de manera que personas que no tengan mucho conocimiento sobre el tema puedan entenderlo fácilmente.

4.3.3 Habilidades Propuestas

Estas habilidades propuestas por Edgar Schein fueron descritas en su libro *Career Dynamics: matching individual and organizational needs (Dinámica de la Carrera Empresarial – 1982 en español)* en 1978. En este se plantearon cuatro tipos de habilidades, que son requeridas para puestos gerenciales. Los tipos de habilidades son: habilidades analíticas, emocionales, de motivación y valores, e interpersonales.

Estas habilidades determinan el desempeño que tienen como gerentes, ya que en ellos recae la responsabilidad de una gran cantidad de gente, y es por eso que deben desempeñarse de la mejor forma. Dentro del análisis de las mismas se busca analizar al gerente como persona y determinar su gestión, y proyectar su crecimiento a partir de lo que la organización desea de ellos. Esto sin dejar de lado su capacidad intelectual y su comprensión de las cuestiones que le rodean, tanto

laborales como emocionales; ya que es en su entorno laboral donde desarrollará sus habilidades como gerente.

Estas habilidades adquieren cada vez una mayor importancia en la administración como gerentes; este tipo de habilidades no son fáciles de aprender o utilizar, muchas de ellas se adquieren de forma innata, otras se desarrollan a través del tiempo en los cargos en los que uno se encuentra.²⁴

La combinación de todas estas habilidades es determinante para la gestión eficiente de un gerente, en el corto y el largo plazo. Todas las habilidades son importantes, sin embargo el desarrollo de unas, más que otras determinan la capacidad que se tiene para estar en puestos de supervisión, y gerencia.

En cada tipo de habilidad existían, 10 tipos de subhabilidades, las cuales permitieron identificar de mejor forma la presencia de cada habilidad con su correspondiente particularidad.

4.3.3.1 Habilidades Analíticas

La habilidad de identificar, analizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre.²⁵

²⁴ Cfr. SCHEIN, E. (1982). *Dinámica de la Carrera Empresarial*. Fondo Educativo Interamericano: Bogotá. p

²⁵ *Ibíd.* p. 163.

Este tipo de habilidades se encuentran en el tipo de personas que pueden: tomar información, condensarla y reconocer sus cuestiones válidas e importantes, pueden identificar un problema cuando aparece, y brindar una solución, previo un análisis adecuado del mismo.

Identificación de problemas: Muchas veces no es fácil reconocer lo que está sucediendo, ya que los problemas pueden encontrarse en situaciones muy complejas y ambiguas; y esto complica la identificación real del problema, debe tratar de identificarse lo más rápido posible y de la mejor manera, ya que puede afectar a la organización. Se debe tener una habilidad muy grande para abstraer lo sustancial de situaciones muy complejas, ya que sólo de esta forma se podrá proceder de la mejor manera.

Evaluación de Alternativas. El gerente a partir de dicha información debe tomar decisiones para resolver los problemas, por lo que necesita tener una perspectiva grande para evaluar toda clase de situaciones. Debe encontrar diferentes alternativas para todos los problemas que puedan suscitarse, estos van a suscitarse en situaciones complejas y confusas. Nunca una situación será igual a la anterior, por lo que un gerente debe ser flexible ante la gama de soluciones posibles.

Se debe organizar las partes del problema, estableciendo las personas relacionadas y las prioridades. Todo esto en función de buscar la mejor solución para las partes implicadas, y obviamente para la Organización.

Aprendizaje Continuo: Todos estos problemas que suceden dentro de las organizaciones brindan una experiencia para los gerentes, que pueden ser positivas o negativas. En el gerente recae la habilidad de aprender rápidamente de dichas experiencias, para que en el futuro pueda solucionar de mejor manera los problemas, brindando la mejor alternativa posible. El gerente valora su entorno y lleva a la práctica dichas experiencias, y además utiliza las experiencias de los demás en pro de la Organización.

Visión Prospectiva: Un gerente debe tener la habilidad de percibirse a sí mismo y la Organización. Analizar todas sus fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas. Todo esto es necesario para poder elaborar estrategias de crecimiento y desarrollo organizacional.

Creatividad e Ingenio: Aparte de las habilidades antes mencionadas, la creatividad y el ingenio que tenga un gerente le permitirán abrir su mente ante cualquier situación, en especial en momentos de tensión, en donde un gerente es más requerido, él estará en la capacidad de brindar soluciones originales que aporten positivamente en los resultados.

Configuración y abstracción de situaciones: Uno debe tener la capacidad de analizar cada situación como única, porque pese a que se presente un problema similar al anterior, no siempre las circunstancias serán iguales. Cada circunstancia tiene su grado de complejidad, por lo que debe ser analizada de forma aislada.

Toma de decisiones: Una de las habilidades y funciones que debe tener un gerente es el tomar decisiones. En algún momento deberá tomar decisiones, lo que siempre se espera es que las mismas sean por el bien de la Organización y para la consecución de sus objetivos.

Pese a que siempre es bueno estar abierto a las opiniones de los demás, un gerente debe estar en la capacidad de tomar decisiones de manera independiente, ya que es su responsabilidad hacerlo.

Capacidad para obtener información relevante: Esta subhabilidad debe ser aplicada en todo ámbito y en cada situación. Para descartar todo aquello que no aporte a lo que se esté buscando.

Autoevaluación: Se debe examinar de forma sistemática los resultados de la Organización, para contrastarlos con un modelo en búsqueda de la excelencia. La implementación de cambios importantes son necesarios para trabajar con calidad.

Capacidad de decisión: Un gerente debe analizar las posibles alternativas y consecuencias antes de tomar cualquier decisión. Decisiones anteriores y sus consecuencias deben servir como enseñanza para el futuro.

Estas habilidades son utilizadas sin importar el área específica de trabajo, es decir finanzas, mercadeo, entre otros. Por si solas estas habilidades no

generan un gerente eficiente, deben ser combinadas con otro tipo de habilidades para que tengan una trascendencia mayor.

4.3.3.2 Habilidades Emocionales

La capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza.²⁶

Tolerancia al riesgo: Posiblemente la habilidad más importante para identificar el tipo de persona que tendrá éxito en los roles de gerencia de alto nivel. Este tipo de personas sabe asumir el riesgo de sus acciones y si tiene que sacrificar algo, escogerá el mal menor, que será un sacrificio al corto plazo, pero que será una ganancia al largo plazo. El hecho de tener que tomar decisiones difíciles y de trascendencia lo motiva.

Capacidad para despedir personas: Tiene la capacidad de despedir a alguien, cuando debe hacerlo, asumiendo el hecho, de que dicha acción sobre la persona implicada y sobre la organización, tendrá repercusiones económicas y sociales a las dos partes; sin embargo asume su responsabilidad y sin dejar de lado los sentimientos que pueda tener en su

²⁶ Ibídem. p. 164

interior, los canaliza y expresa de la mejor forma para aliviarse y poder seguir adelante en su gestión, sintiéndose bien por sus acciones. No atenta a la dignidad de la persona despedida.

Resiliencia: La habilidad de estar preparado ante lo que pueda ocurrir, es una habilidad difícil de conseguir, ya que se logra con la experiencia y los años. Y a partir de la experiencia que un gerente tiene, puede asumir riesgos de diferente forma, ya que al tomar decisiones, siempre habrá riesgo, por lo que pueden darse ocasiones donde las decisiones pueden acarrear fuertes consecuencias negativas. El gerente debe asumir dicha responsabilidad con la mayor tranquilidad posible, de que lo que está haciendo es lo mejor.

En el supuesto de que ocurran dichas consecuencias negativas, el gerente debe tener la habilidad de seguir trabajando y transmitir lo mismo a la organización para seguir funcionando de manera normal, pese a que el ambiente no sea el más propicio.

Responsabilidad Social: Otra de las habilidades que deber poseer un gerente es la habilidad para enfrentar aspectos difíciles de responsabilidad social. En la actualidad este es un tema de suma importancia, tanto para los organismos de control, como para la comunidad y la propia organización. Deben tomarse medidas acordes a lo que requiere y se le exige a la empresa.

Adaptabilidad: La habilidad de acoplarse y aceptar a las personas que se suman a la Organización. También comprende el afrontar situaciones desconocidas.

Sociabilidad: Como persona uno establece relaciones con redes de personas, esto en un gerente es más productivo, ya que en algún momento le aportará algo al negocio. Algún cliente, proveedor, distribuidor, entre otros. Además esta habilidad también comprende a las redes dentro de la Organización, ya que permite que el trabajo se desarrolle entre amigos, y no solo compañeros.

Adaptación al Cambio: El aceptar y acoplarse a nuevas situaciones del entorno es primordial en un gerente, ya que siempre el mercado y sus condiciones son volubles, por lo que se debe estar presto a todo. Además debe transmitir una actitud positiva innovaciones organizacionales, que podrían causar disconformidad en alguno o algunos colaboradores de la Organización.

Seguridad: Es necesario tener convicción, a pesar de encontrarse en situaciones críticas en donde pueda haber altos niveles de presión. Las decisiones tomadas no deben ser absolutas, ya que puede haber algo que pueda mejor dicha decisión.

Humildad y sencillez: Pese a que uno pueda tener más conocimientos sobre algo, no debe hacer gala de lo que sabe, debe ser humilde y debe promulgar a los demás a hacer lo mismo, actuar con sencillez.

Empatía: Se refiere a la capacidad de ponerse en el lugar del otro y comprender por lo que una persona está pasando, sin embargo esto no es nada fácil por el hecho de que pueden haber emociones y motivaciones de por medio.

4.3.3.3 Habilidades de Motivación y Valores

Este tipo de habilidades toman en cuenta el contenido funcional o técnico que tienes dichas personas dentro de las organizaciones. Su área de trabajo es la que los motiva y apasiona, muchas veces no aspiran a salir, sino que piensan en el crecimiento y desarrollo dentro de la misma. Al referirnos al área de trabajo, me refiere a las áreas funcionales de una organización, es decir el área de Finanzas, de Mercadeo, de Producción, entre otras.

Compromiso con la Organización: La motivación en un trabajador o gerente, siempre es importante tener un compromiso con la organización y lo que ella busca. Muchas organizaciones a través de su comportamiento común generan en el trabajador un compromiso alto, un vínculo. Las actitudes simples de los gerentes, hacen sentir apreciados a los empleados.

Liderazgo: El gerente como no debe ejercer poder y autoridad, debe tener un grado asertividad que le permita trabajar con las personas y sentirse cómodo al realizarlo. Debe tener liderazgo y sentirse motivado por el mismo. Un gerente debe ser capaz de inspeccionar y supervisar lo que sus subordinados realicen sin que por esto el pueda llegar a sentirse mal.

Asunción de riesgos: La habilidad del gerente también se determina por su deseo de asumir riesgos, en el está la toma de decisiones, y si no se siente motivado puede que tome decisiones erróneas, o que incluso afecten su integridad personal y emocional, lo que en muchos casos puede afectar su salud. Un gerente con grandes aspiraciones personales, generará una mejora y un crecimiento visible en la misma.

Orientación al logro: Realiza de manera única y excepcional su trabajo, cumpliendo con los objetivos empresariales. Se orienta y ayuda a orientarse a los demás, con el fin de superar los estándares de desempeño, mejorando significativamente el trabajo.

Orientación a la supervisión y el control: Se deben desarrollar funciones y delegar responsabilidades, ya que de esta manera se da importancia a la gente. Además esto favorece a la creatividad, para que cada uno se sienta seguro de lo que hace y lo que puede hacer.

Autoconfianza: La seguridad en un mismo, es necesaria para poder desarrollar cualquier actividad, es una habilidad que no todas las personas poseen. Nos ayuda a evidenciar seguridad en lo que hacemos y decimos. Esto es de suma importancia para un gerente, ya que le ayuda a sostener sus puntos de vista y opiniones, con un criterio válido y creíble.

Orientación al Éxito: Una persona que busca superarse en la vida y que tiene claro su horizonte, siempre estará buscando metas retadoras que le ayuden a su autorrealización. Busca siempre superar estándares de excelencia con sus acciones.

Responsabilidad: La responsabilidad es algo primordial en el desempeño de una persona, ya que por encima de sus propios intereses buscará cumplir con lo que se le encomendó, obviamente esto no se da en su totalidad, ya que las emociones y circunstancias particulares siempre afectarán.

Pensamiento Estratégico: Todo gerente y Organización mantiene relaciones con clientes, proveedores y competidores, sin embargo los que tienen pensamiento estratégico, los tienen en forma de alianzas para potenciar el negocio. Un gerente con este tipo de habilidad evalúa escenarios alternativos y estrategias realizando un FODA de la empresa.

Orientación al crecimiento personal: Un gerente que aprecia a su personal, los estimula a desarrollar sus capacidades, y no los obstaculiza

cuando ellos de alguna forma quieren superarse o desarrollarse personalmente.

4.3.3.4 Habilidades Interpersonales

La habilidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales.²⁷

Estas habilidades son de mucha importancia, porque a mayor nivel jerárquico de la organización, se efectúa mayor trabajo a través de otras personas. Por lo que es necesario el saber comunicarse de la mejor forma con todos. Tener un liderazgo adecuado para obtener que las personas realicen lo que uno desea.

Diagnóstico de Equipo: El gerente además de solucionar y analizar los problemas que puedan suscitarse, debe tener la capacidad de comunicarlo a los demás, debe generar motivación en los empleados para enfrentar todo tipo de problemas y controlar el progreso hacia la solución de los mismos.

Influencia e Impacto con Colaboradores: La habilidad de influenciar en gerentes de igual rango, en donde no tienen poder directo, en los gerentes

²⁷ Ibídem. p. 164

de rango superior en el nivel jerárquico y además en sus colaboradores. El aprendizaje y el desarrollo de este tipo de habilidad es determinante en el desarrollo como gerente, ya que le permitirá trabajar con todos en una organización.

Trabajo en Equipo: El gerente debe ser capaz de establecer grupos de trabajo en donde exista un clima de colaboración adecuado. Esta habilidad debe ser utilizada para trabajar con sus subordinados, con sus iguales jerárquicos o con sus superiores, dependiendo de la situación. Esta habilidad también es importante para diseñar procesos gerenciales en donde intervengan una gran cantidad de personas, por lo que es necesario que exista una buena coordinación dentro del grupo.

Confianza con compañeros: En el caso de proyectos, los grupos de trabajo no siempre estarán integrados por personas de la misma área funcional, por lo que es imperativo integrarlas de la mejor manera, con el fin de que realicen el mejor trabajo posible. Se debe propiciar relaciones de confianza, en donde se comparta información valiosa, ya que esto le da importancia a las personas.

Selección efectiva de Colaboradores: Las habilidades interpersonales le permiten a la persona realizar una selección de subordinados adecuada, partiendo del establecimiento de lo que la organización requiere. Se

aprovecha la diversidad de personas y sus capacidades, para delegar de la mejor forma las tareas.

Una empresa que selecciona empleados de excelente calidad genera enormes beneficios que se repiten cada año que el empleado permanece en la nómina.²⁸

Confianza con Colaboradores: El tener una buena relación con todos, genera un clima de colaboración. Un gerente de tener la habilidad de desarrollar relaciones abiertas y de confianza, no solo con sus iguales jerárquicos, que serían sus compañeros de trabajo, sino que además debe tener dichas relaciones con sus subordinados. Brindarles respeto y confianza.

Comunicación Efectiva: El gerente debe tener la habilidad de escuchar a los demás en forma comprensiva y en algunos casos debe asumir el rol de consejero. Se muestra sensibilidad por los sentimientos de los demás. Ya que muchas veces trabajadores con menor experiencia buscan en el gerente el modelo a seguir, y le preguntan acerca de lo que opinan ante muchas cuestiones.

Desarrollo de Personas: El gerente debe tener la habilidad de generar un clima de crecimiento y desarrollo en la organización, el mismo que debe

²⁸ MONDY, W. y NOE, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson: México. p 162.

motivar a sus subordinados a realizar sus tareas eficientemente. Se brinda información y conocimiento a los colaboradores.

Sentido de Efectividad: Se debe verificar el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos, por lo que se alinea a las personas en función de los objetivos de la Organización.

Facilitador: Un gerente realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores, los orienta a ser responsables y autónomos en su trabajo y en su propio desarrollo.

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADS EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL (CIU D21), Y SUS SUBSECTORES, FABRICACIÓN DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTÓN (CIU D2101), FABRICACIÓN DE PAPEL Y CARTÓN ONDULADO O CORRUGADO Y DE ENVASES DE PAPEL Y CARTÓN (CIU D2102) Y FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS DE PAPEL Y CARTÓN (CIU D2109), EN LAS PYMES DE QUITO.

El formulario de investigación fue realizado por el Grupo de Docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales, FALIMAR, basados en la teoría de Edgar Schein. Los datos arrojados por dicha investigación fueron obtenidos de 21 empresas, de las 23 propuestas; ya que una de las empresas se liquidó y la otra por cuestiones de políticas internas no accedió a ayudar en la investigación. De estas empresas se logró obtener 32 encuestas: 21 de gerentes y 11 de jefes.

Se debe tomar en cuenta que las preguntas No. 6, 14, 18, 21, 41, 57, 66 ,68 y 80, fueron formuladas de manera inversa, es decir que los resultados nos brindarán respuestas negativas. Sin embargo dentro del análisis las respuestas negativas serán consideradas como positivas, es decir, al momento de revertir la información para el análisis.

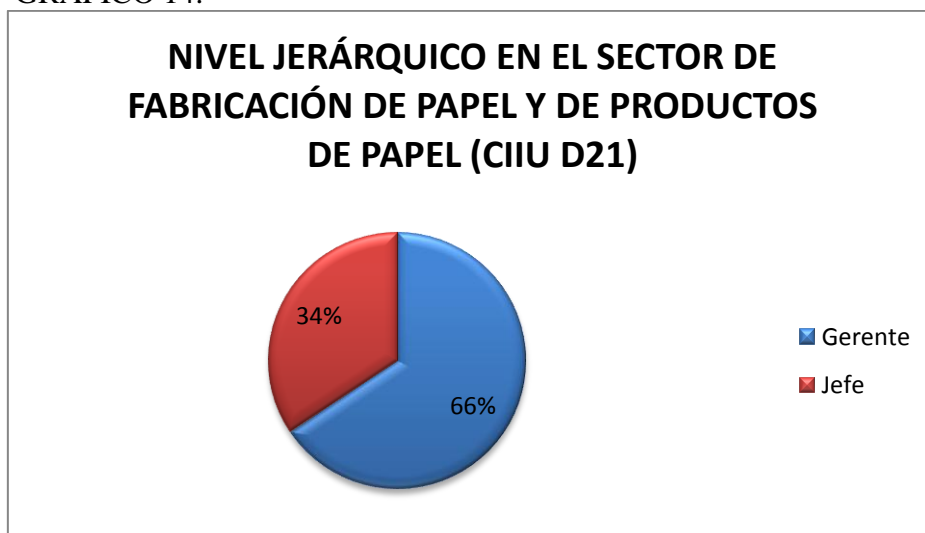
En lo que se refiere a las 80 respuestas para determinar las habilidades, en la contabilización de la información se asignaron ponderaciones a las respuestas de manera que las respuestas brindaban los siguientes resultados:

- | | |
|-----------------------------|---|
| • Siempre / Muy de acuerdo | 5 |
| • Casi siempre / De acuerdo | 4 |
| • Algunas veces / Indeciso | 3 |
| • Rara vez / En desacuerdo | 2 |
| • Nunca / Muy en desacuerdo | 1 |

Esta valoración que daba cada una de las respuestas luego era sumada al total de respuestas tomando en cuenta las variables que las encerraban, son divididas para el número de respuestas encerradas por la variable multiplicado por 5, que sería la ponderación más grande. De esta forma se obtenían los resultados de manera porcentual, reflejando el verdadero grado de utilización de las habilidades.

A continuación se presentarán de manera global los resultados de las encuestas tomando en cuenta las variables. Además se presentarán los resultados de las áreas de interés para futuras capacitaciones tomando en cuenta el nivel jerárquico y el número de empleados en cada empresa.

GRÁFICO 14:



FUENTE: Investigación realizada.

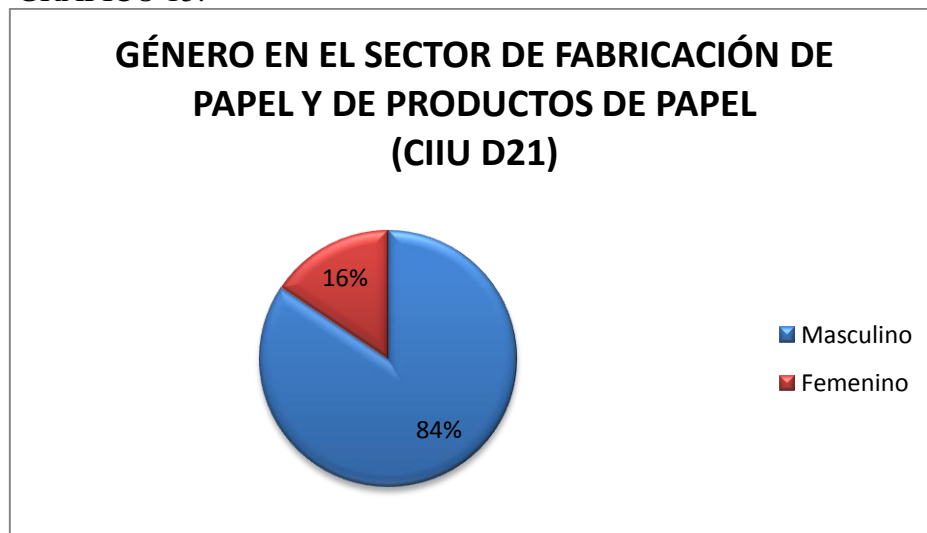
AUTOR: Juan Pablo Villacreses

En lo que se refiere a nivel jerárquico, existe una mayor presencia de gerentes frente a jefes, por cada dos gerentes existe un jefe. Esto también está relacionado con el tamaño de las empresas, en donde existe con gran número de empresas en el sector CIU D21, con poco personal en su nómina.

Cabe mencionar que si existía una presencia pequeña de personas en el tercer nivel jerárquico en este sector, sin embargo no se pudo acceder a su ayuda para la investigación, por diferentes situaciones.

En cuanto al género en cargos gerenciales, la presencia masculina sigue siendo la más importante en cualquier sector industrial. Apenas 5 mujeres ocupan dichos cargos, de 32 personas encuestadas y tan sólo una ocupa un cargo de gerente, lo que representa apenas el 3% de todos los cargos de este sector industrial.

GRÁFICO 15:

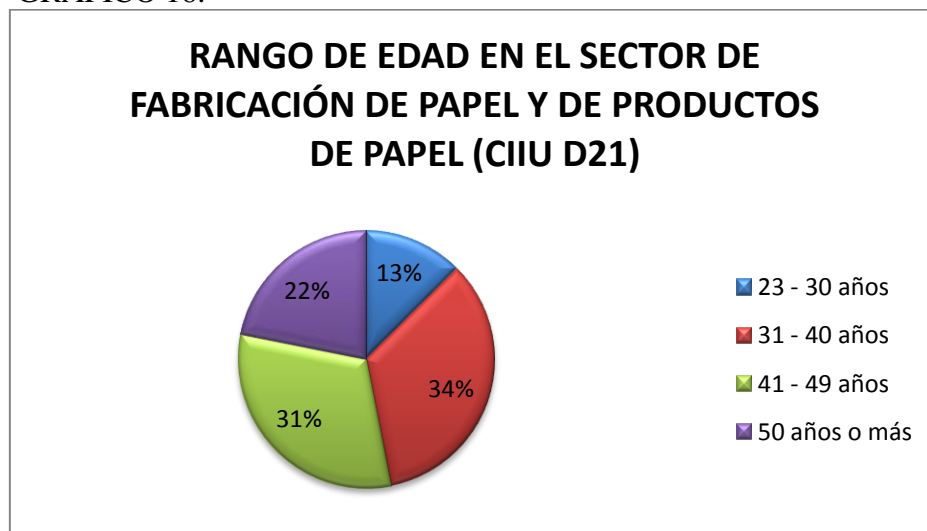


FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

No existe un rango de edad que marque la diferencia sobre los otros, sin embargo la edad que comprende una mayor cantidad de personas es entre los 31 a 49 años, en donde se encuentra el 65% de la población encuestada.

GRÁFICO 16:

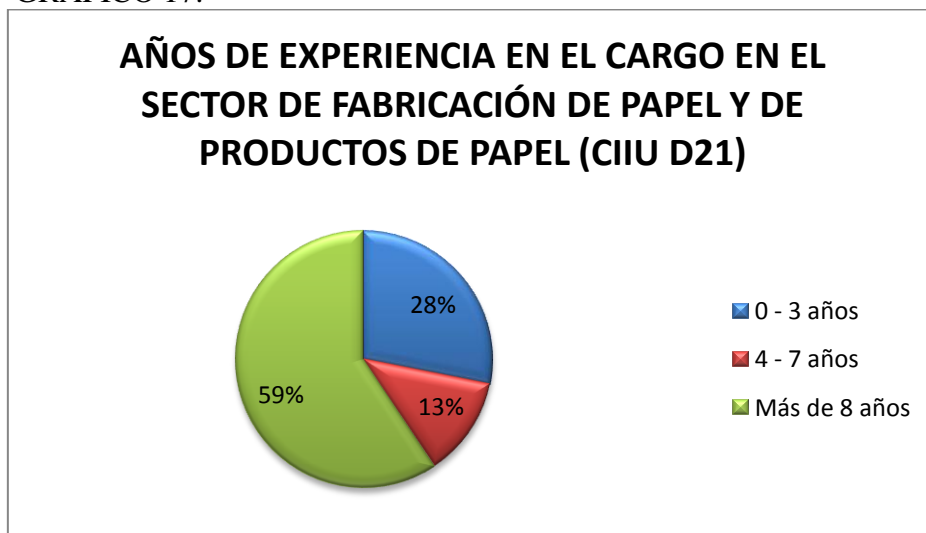


FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

La mayoría de gerentes o jefes han estado más de 8 años en su puesto, lo que demuestra la marcada tendencia nacional, en donde las empresas son familiares y son dirigidas por las mismas personas durante toda la vida.

GRÁFICO 17:



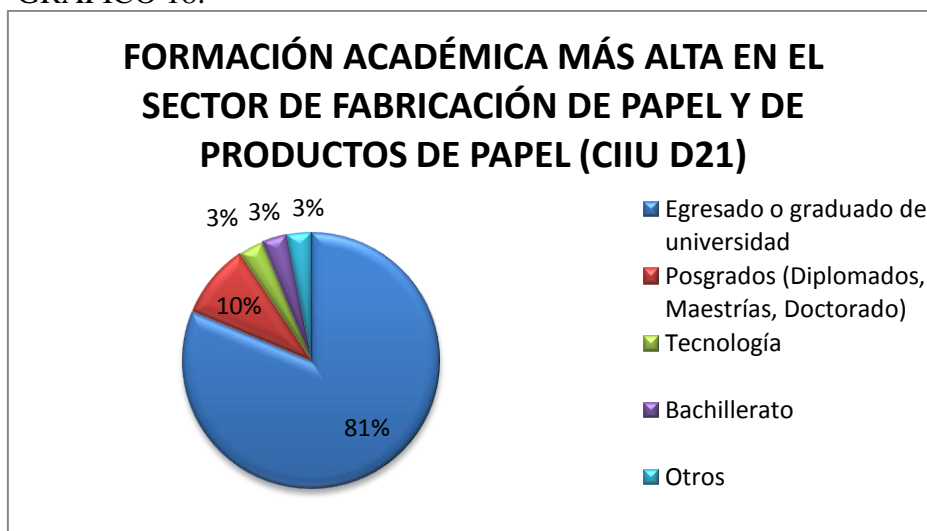
FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

En cuanto a la formación académica existe una marcada superioridad de los egresados o graduados de la universidad con un 81%.

Esto nos demuestra que en el Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21), se tiene un grado alto de formación académica, en lo que se refiere a los gerentes y jefes que están a cargo de las mismas. A partir de esta información, se podría pensar que las empresas están dirigidas por personal capacitado.

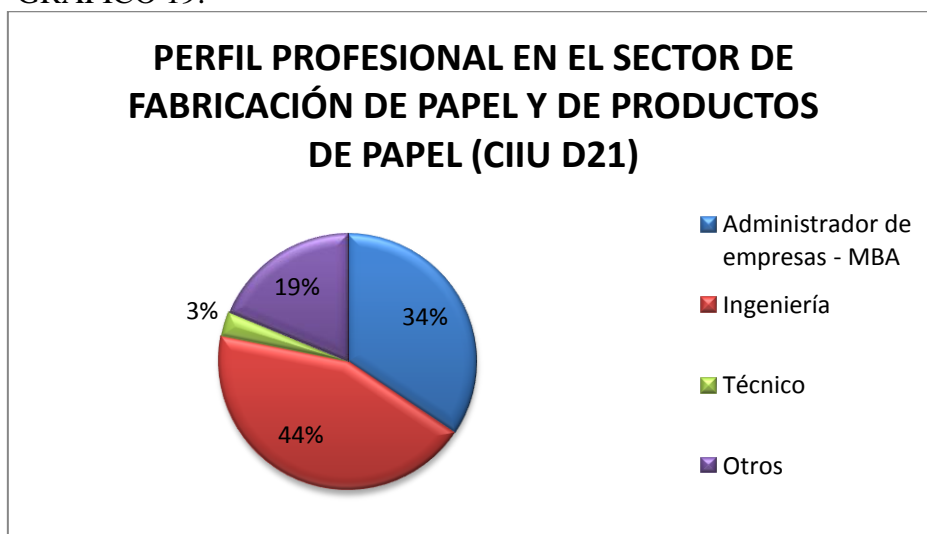
GRÁFICO 18:



FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

GRÁFICO 19:



FUENTE: Investigación realizada.

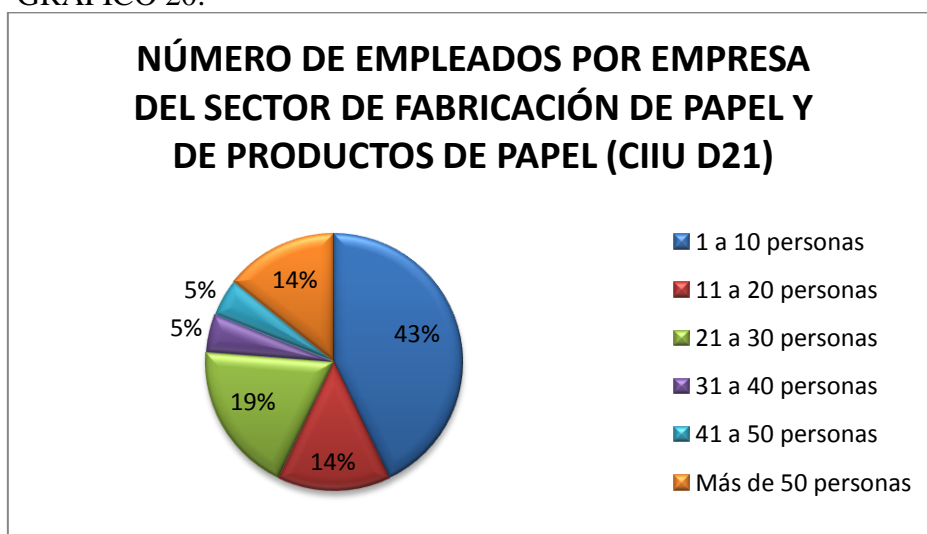
AUTOR: Juan Pablo Villacreses

En lo que se refiere al perfil profesional existe una superioridad de las personas que son Ingenieras y Administradores de Empresas – MBA. Sin embargo en nuestro país en algunas universidades, el tener un título de Administrador, es considerado como una Ingeniería

Comercial. En algunos casos de las personas que tienen Ingeniería, estas complementan el ámbito en el que se desenvuelven dentro de la empresa.

En este sector industrial prevalecen las empresas que tienen poco personal, con un 57% se encuentran las empresas que tienen de 1 a 20 personas, esto sin incluir al gerente general. Sin embargo, no hay que dejar de lado, al 14% de las empresas que tienen más de 50 personas dentro de su nómina de personal.

GRÁFICO 20:



FUENTE: Investigación realizada.

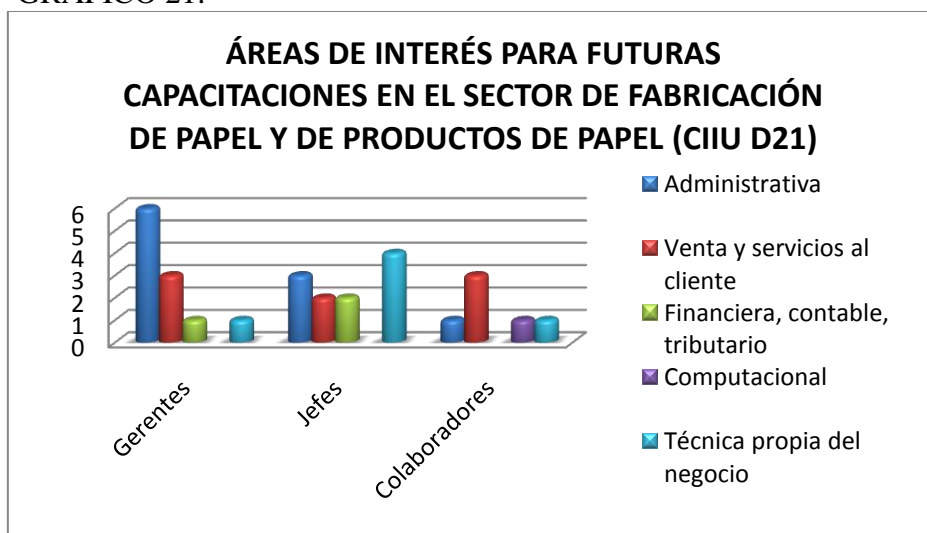
AUTOR: Juan Pablo Villacreses

Otra de las preguntas adicionales que se realizaron, aparte del número de empleados de las empresas fue en donde pensaban capacitarse y capacitar a su personal en el futuro.

En lo que se refiere a Gerentes, el área Administrativa es la que genera mayor atención. Para los Jefes el área primordial de capacitación es una acorde a la técnica propia del negocio, sin dejar de lado el área Administrativa, en donde también se muestra un gran interés.

En lo que respecta a Colaboradores, el área de en donde se muestra un mayor interés para capacitación es el de Venta y Servicios al Cliente.

GRÁFICO 21:



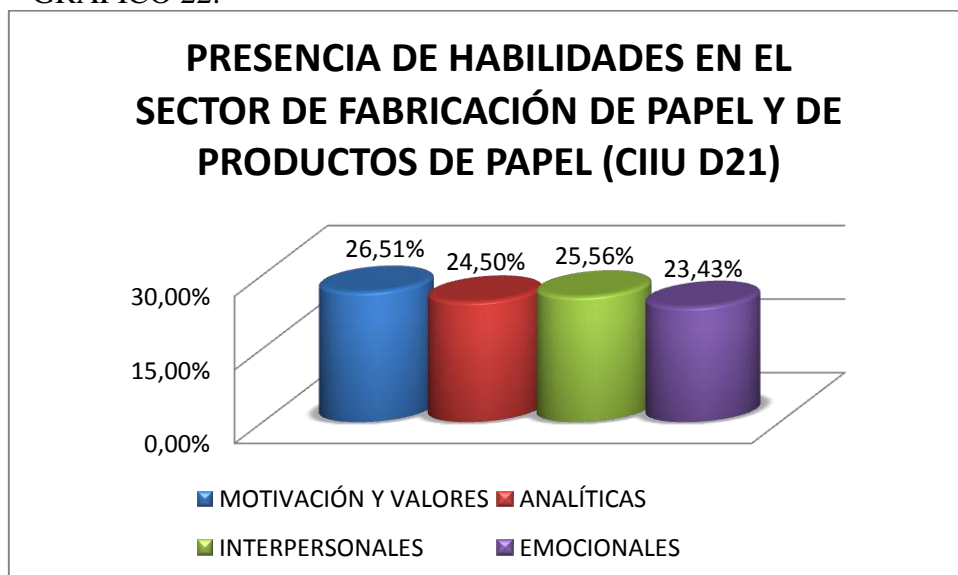
FUENTE: Investigación realizada.
AUTOR: Juan Pablo Villacreses

5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

Las habilidades encontradas mediante las encuestas fueron enmarcadas según el enfoque de Habilidades Gerenciales propuesto por Edgar Schein. Hablando de forma general acerca de los resultados, se puede ver claramente que las Habilidades de Motivación y

Valores son las de mayor presencia en los Gerentes y Jefes del sector CIIU D21. Mientras que las Habilidades Emocionales son las menos referidas.

GRÁFICO 22:



FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

5.1.1 Motivación y Valores

Para la determinación de las habilidades, se formularon 20 preguntas por cada una de ellas. Estas preguntas a la vez enfocan subhabilidades, es decir que cada dos preguntas determinaron una subhabilidad. Dentro de cada habilidad las subhabilidades fueron evaluadas sobre la totalidad de cada una de las mismas. Es decir que cada valoración de cada subhabilidad, fue dividida para el total de su habilidad correspondiente.

GRÁFICO 23:



FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

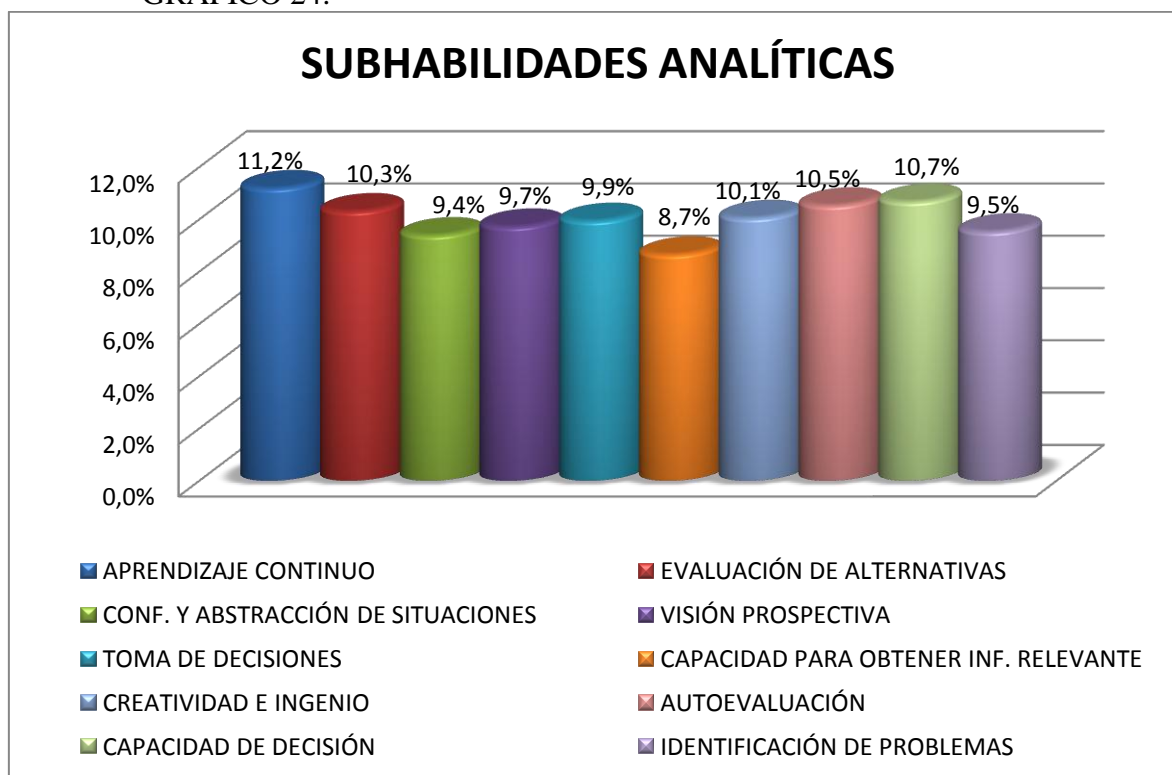
En el caso de las subhabilidades de Motivación y Valores que son las que mayor porcentaje tienen de los 4 tipos de subhabilidades con 26,51%, existe una valoración de más del 10%, en 80% de todas las Subhabilidades.

Las dos subhabilidades con mayor presencia son la Responsabilidad y la Orientación al Crecimiento Personal con un 10,5%. De las 10 subhabilidades, tan solo 2 subhabilidades tiene una valoración menor al 10%, que son la Asunción de Riesgos y el Pensamiento Estratégico, las cuales tienen valores 8,3% y 9,4% respectivamente.

5.1.2 Habilidades Analíticas

Tiene el 24,50% de todas las habilidades, es la tercera de importancia. Dentro de esta subhabilidad 5 de ellas se encuentran sobre el 10% y 5 por debajo del mismo valor. Sin embargo existen dos subhabilidades que se diferencian de las demás. El Aprendizaje Continuo tiene una valoración del 11,2%, es la única subhabilidad que supera el 11% dentro de esta habilidad. En el otro extremo encontramos a la Capacidad para obtener Información Relevante, que es la única subhabilidad bajo el 9%, con una valoración del 8,7%.

GRÁFICO 24:



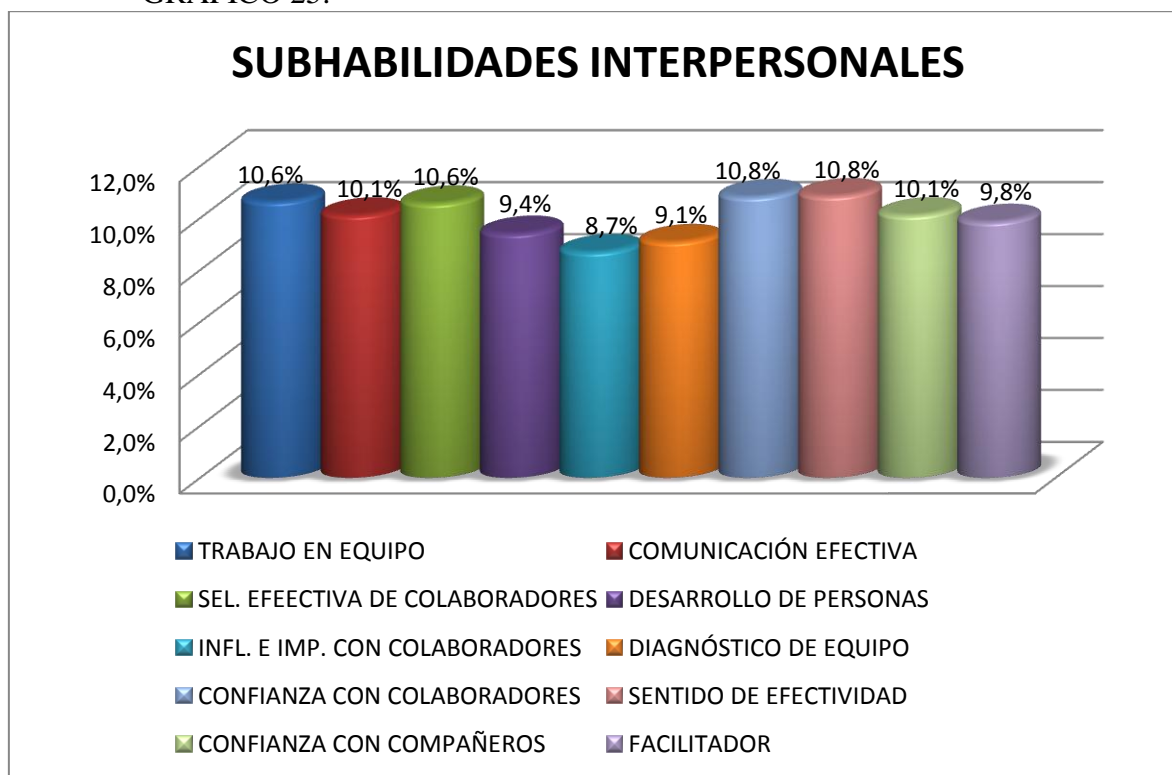
FUENTE: Investigación realizada.
AUTOR: Juan Pablo Villacreses

5.1.3 Habilidades Interpersonales

Las Habilidades Interpersonales son las de segundo grado de importancia, analizándolas de manera global, con el 25,56%.

Las Subhabilidades Interpersonales se distribuyen de forma que 6 se encuentran sobre el 10%, 3 de ellas sobre el 9% y por debajo del 10%, y 1 se encuentra bajo el 9%, que es la Influencia e Impacto con Colaboradores.

GRÁFICO 25:



FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

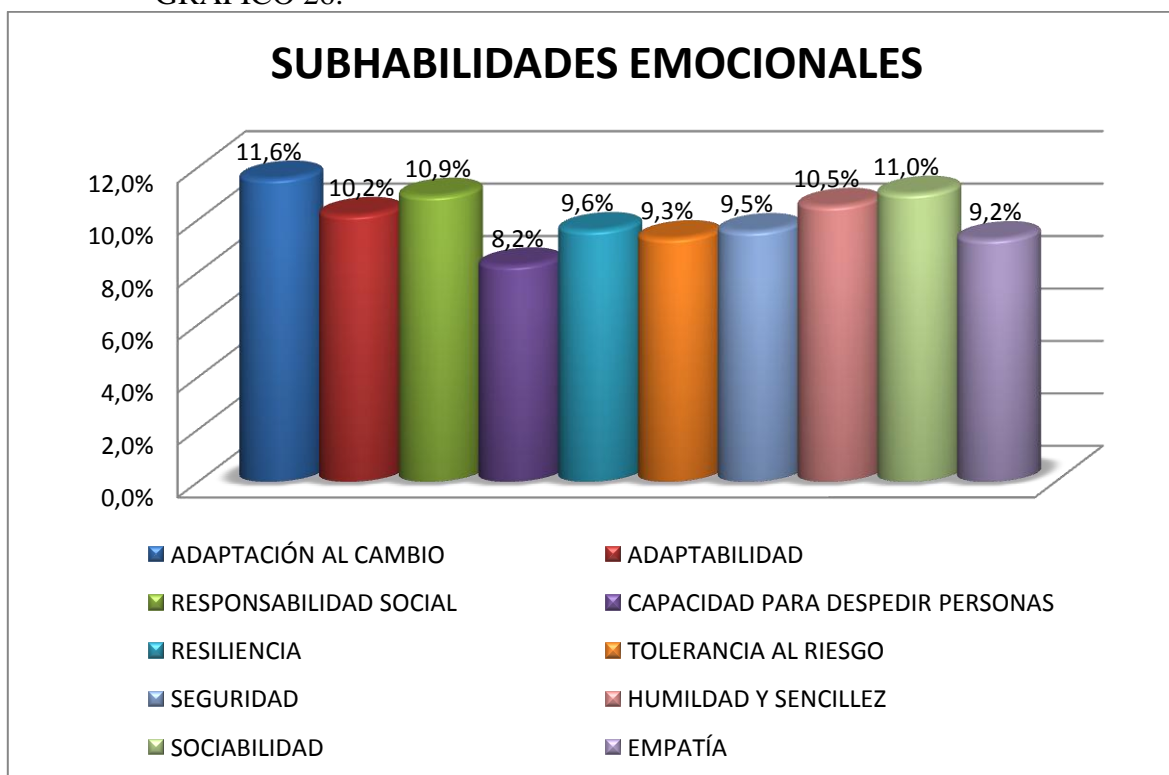
La subhabilidad, Influencia e Impacto con Colaboradores, evidencia una falencia por parte de los Gerentes de primer y segundo nivel, con respecto a la llegada que se

tiene con las personas con las que se trabaja. Su valoración es de apenas el 8,7%. El Diagnóstico de Equipo, es también una subhabilidad que se debería tomar en cuenta, ya que se encuentra muy cerca al 9%.

5.1.4 Habilidades Emocionales

Este tipo de habilidades es en donde se tiene una gran falencia. La sumatoria de todas las subhabilidades llega al 23,43%.

GRÁFICO 26:



FUENTE: Investigación realizada.
AUTOR: Juan Pablo Villacreses

Las Subhabilidades Emocionales tienen una distribución particular. La Adaptación al Cambio está sobre el 11% y es la más representativa.

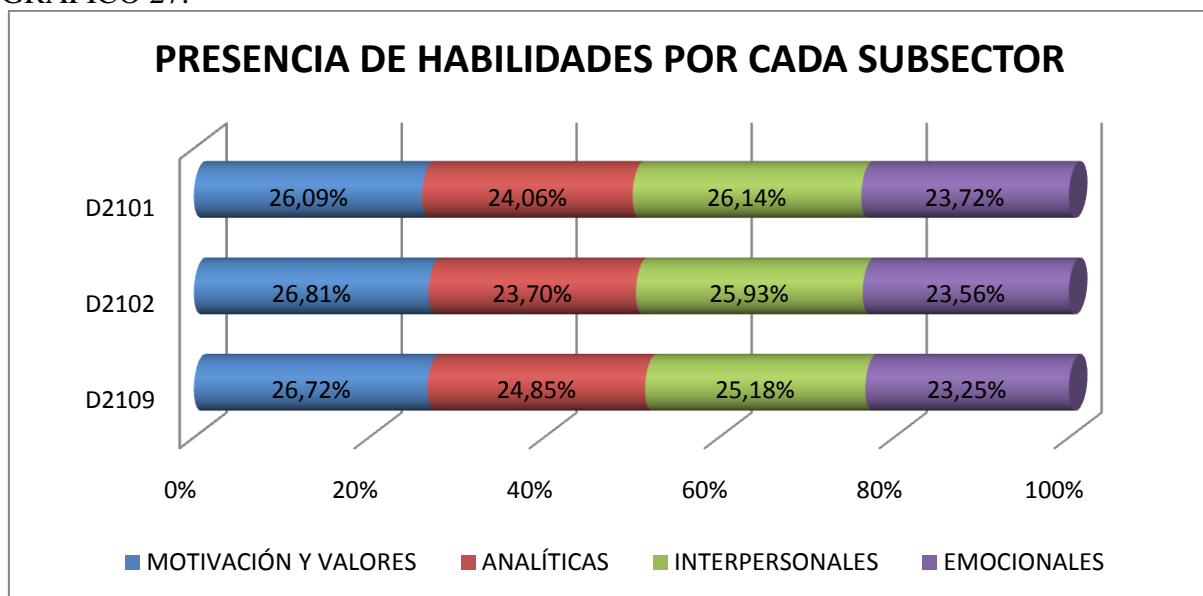
Cuatro subhabilidades se encuentran entre el 11% y 10%, otras 4 se encuentran entre el 10% y el 9%. Claramente podemos observar que la mayor concentración de estas habilidades se encuentra entre el 11% y el 9%.

Por último encontramos a una subhabilidad con el 8,2%, la menor presencia en las Habilidades Emocionales, que corresponde a la subhabilidad de la Capacidad para Despedir Personas. A los Gerentes y Jefes se les dificulta despedir a las personas cuando deben hacerlo o no encuentran el camino adecuado para no herir emocionalmente a la otra persona.

5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL (CIU D21), Y SUS SUBSECTORES, CIU D2101, CIU D2102 Y CIU D2109; CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN.

Los resultados globales antes expuestos, no podían ofrecer de manera más detallada el comportamiento que se daba en cada uno de los subsectores, por lo que es importante el determinar los tipos de habilidades en cada uno de los Subsectores.

GRÁFICO 27:



FUENTE: Investigación realizada.

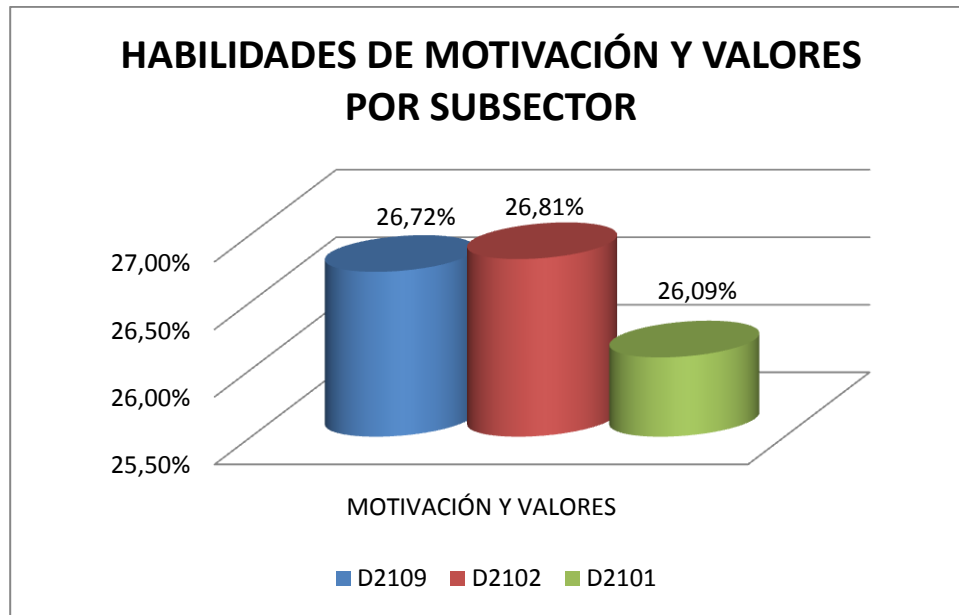
AUTOR: Juan Pablo Villacreses

5.2.1 Comparación de Motivación y Valores

Las Habilidades de Motivación y Valores de cada uno de los Subsectores no tienen una variación considerable con respecto a las demás.

Estas habilidades siguen siendo las de más importancia en cada uno de los Subsectores. Tan sólo en el sector D2101 las Habilidades Interpersonales superan a las de Motivación y Valores, 26,14% frente al 26,09% respectivamente.

GRÁFICO 28:



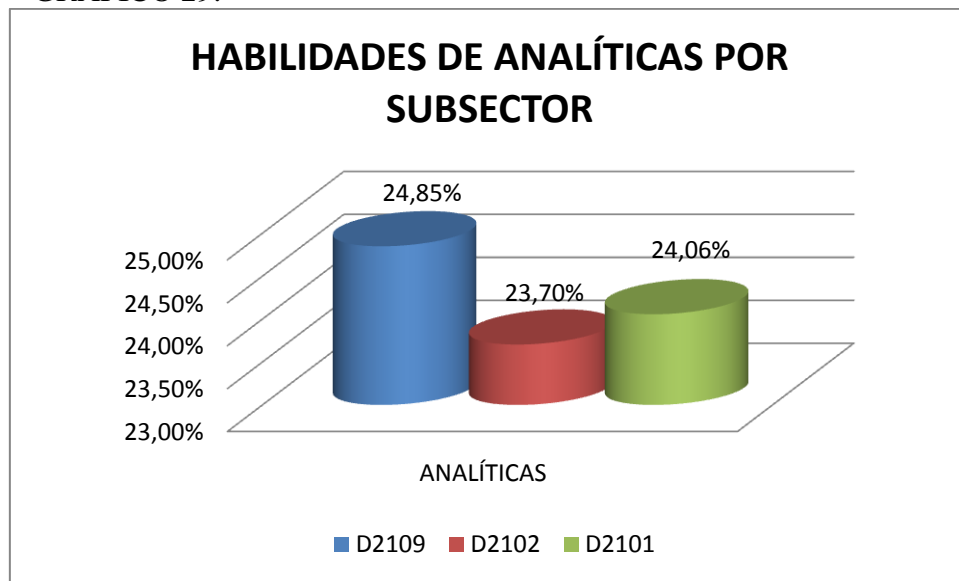
FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas

Dentro de las Habilidades Analíticas si se encuentra una diferencia entre los subsectores. El subsector D2109, con relación a los otros dos subsectores tiene una diferencia de 0,8% y de 1,1% aproximadamente, con relación a los subsectores D2101 y D2102, respectivamente.

GRÁFICO 29:



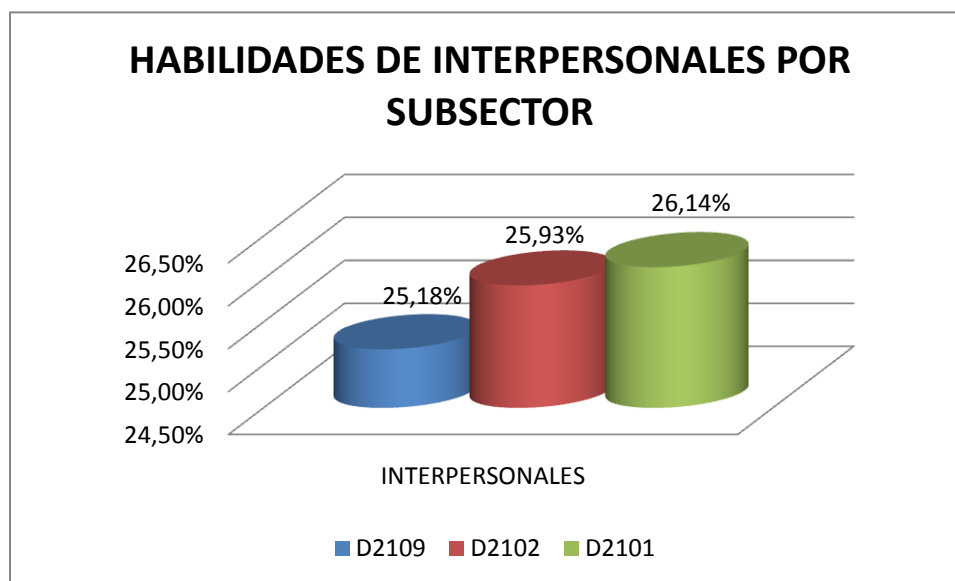
FUENTE: Investigación realizada.
 AUTOR: Juan Pablo Villacreses

5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

El subsector donde existe una mayor presencia de las Habilidades Interpersonales, es el subsector D2101, en donde se alcanza el 26,14%. Esta es la habilidad que más se aprecia en este subsector.

En los otros dos subsectores, es decir el D2102 y el D2109, es la habilidad que se encuentra en segundo lugar de importancia, con respecto al análisis global.

GRÁFICO 30:



FUENTE: Investigación realizada.

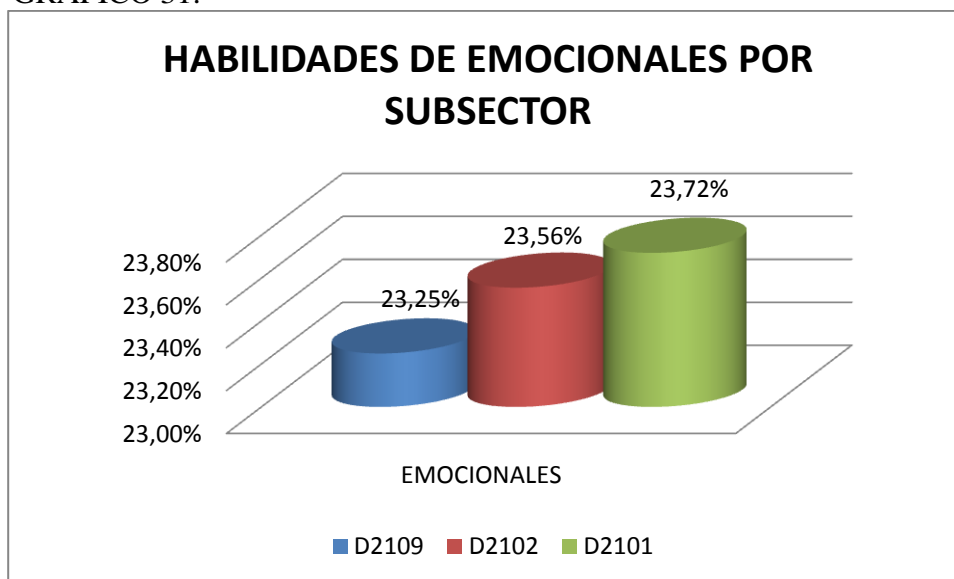
AUTOR: Juan Pablo Villacreses

5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales

En lo que se refiere a Habilidades Emocionales, entre los subsectores no existe una gran diferencia o un subsector en donde se destaque de sobre manera sobre los otros, este tipo de habilidades.

Sin embargo haciendo el análisis de habilidades por subsector, sigue siendo la habilidad menos utilizada en ellos. En todos ellos, estas habilidades tienen una valoración inferior al 24%.

GRÁFICO 31:



FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

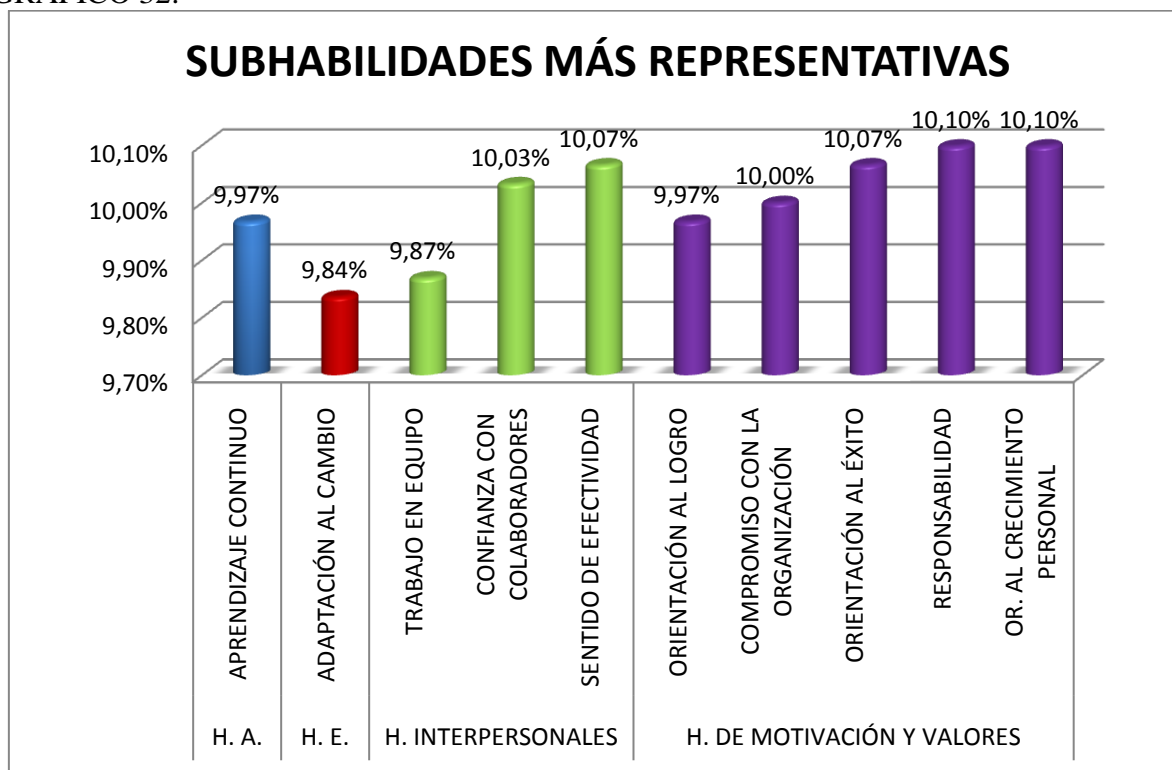
5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL (CIU D21), Y SUS SUBSECTORES, CIU D2101, CIU D2102 CIU D2109.

Para realizar el análisis de las habilidades más comunes del sector se tomó en cuenta en primera instancia a las 10 subhabilidades más utilizadas, analizando las 40 subhabilidades de forma global, obteniendo las 10 con menores puntuaciones.

A continuación se realizó una gráfica con las 3 subhabilidades más destacadas de cada habilidad, del sector industrial; conjuntamente se muestra una tabla con las 3

subhabilidades de mayor importancia, pero diferenciadas por cada subsector empresarial, para poder apreciar de mejor forma su utilización en cada una de ellos.

GRÁFICO 32:



FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

De las 10 subhabilidades más representativas, 5 son las que más se destacan; 2 de ellas tienen el 10,10% como son la Responsabilidad y la Orientación al Crecimiento Personal, las otras 3 subhabilidades destacadas son la Orientación al Éxito y el Sentido de Efectividad, con 10,07% estas dos primeras, y por último la Confianza con Colaboradores.

Las 3 tres primeras subhabilidades enunciadas corresponden a las Habilidades de Motivación y Valores, lo cual responde al promedio general, en donde son las más destacadas de forma global. Tan solo la subhabilidad Sentido de Efectividad y la Confianza con Colaboradores, corresponden a las Habilidades Interpersonales.

GRÁFICO 33:



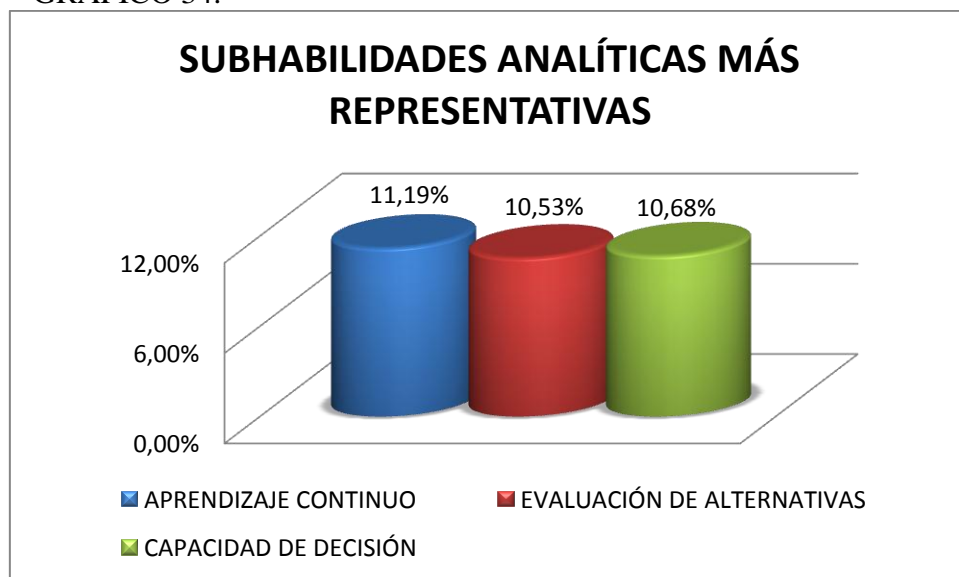
FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

Las 3 subhabilidades más representativas de las Habilidades de Motivación y Valores, son a la vez la 3 subhabilidades más importantes de todo el sector D21.

Analizando de forma general a las Subhabilidades Analíticas, el Aprendizaje Continuo sobresale como la más representativa con un 11,19% de estas subhabilidades.

GRÁFICO 34:

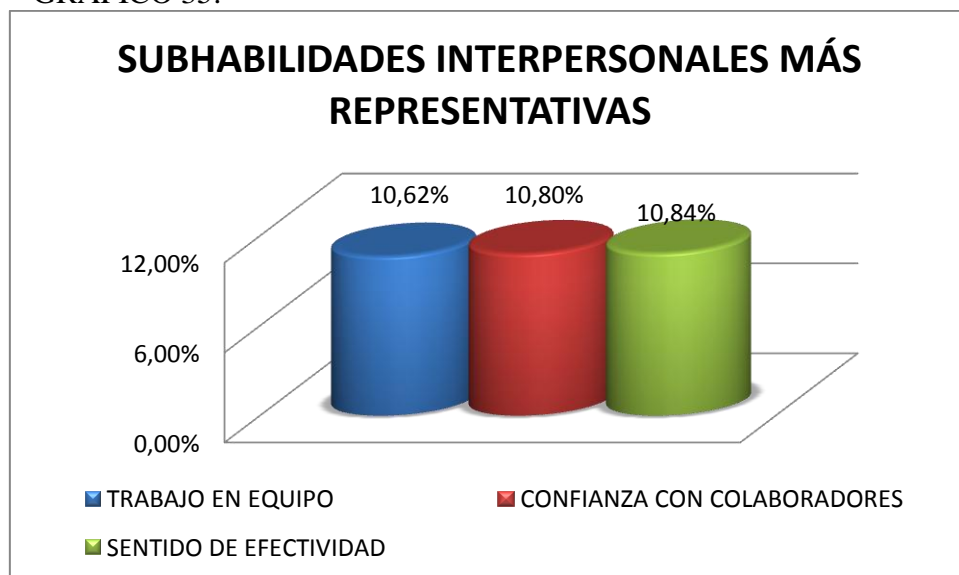


FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

Esta es la única que se encuentra dentro de las 10 más representativas de todas las subhabilidades. Con relación a las otras 2 tiene una diferencia de un 0,6% aproximadamente de las Subhabilidades Analíticas.

GRÁFICO 35:

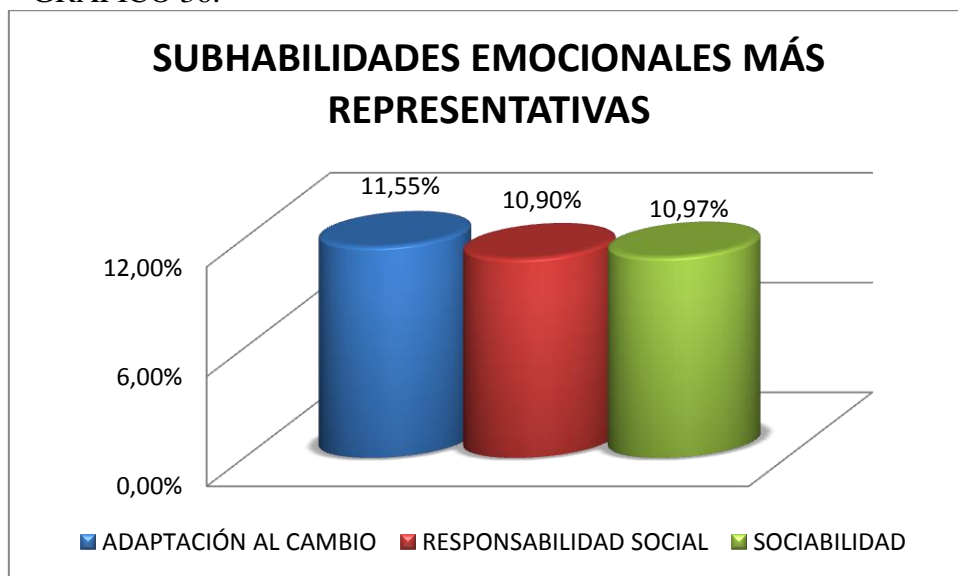


FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

Las tres subhabilidades más representativas de las Habilidades Interpersonales, son a la vez parte de las 10 subhabilidades más importantes de todo el sector D21. Entre ellas no existe una diferencia significativa.

GRÁFICO 36:



FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

La subhabilidad Adaptación al Cambio, es la única de las más representativas de las Subhabilidades Emocionales que se encuentra entre las 10 subhabilidades más importantes de todo el sector industrial. Observamos claramente que las otras 2 subhabilidades se encuentran por debajo de la anterior por un 0,6%.

5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

En este punto se analizará los cuatro tipos de Habilidades, a partir de los 6 tipos de variables, bajo los cuales se realizaron las encuestas.

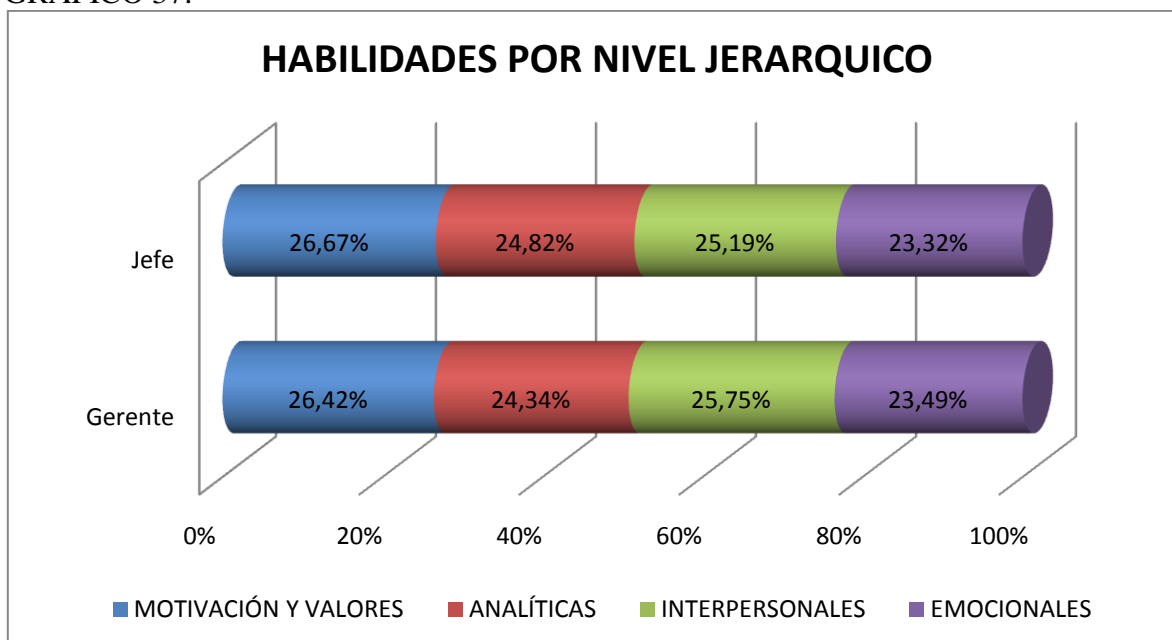
5.4.1 Nivel jerárquico

Analizando cada tipo de habilidad con relación al Nivel Jerárquico no existe una diferencia relevante entre los Gerentes y Jefes.

Lo que se puede evidenciar es que en las habilidades de Motivación y Valores, y las habilidades Analíticas, los Jefes tienen una leve superioridad.

Mientras que los Gerentes tienen una leve superioridad con relación a las habilidades Interpersonales y Emocionales.

GRÁFICO 37:



FUENTE: Investigación realizada.

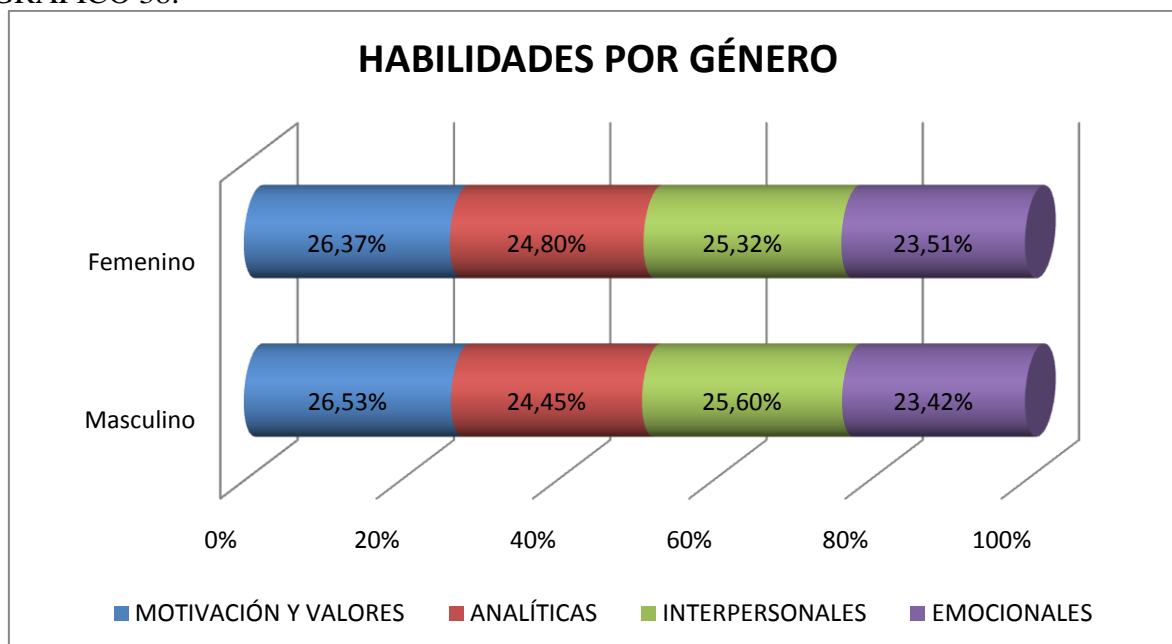
AUTOR: Juan Pablo Villacreses

5.4.2 Género

Al igual que en el análisis hecho a partir de la variable Nivel Jerárquico. En lo que se refiere al Género no existe una diferencia que se pudiera considerar de gran importancia.

Las únicas diferencias leves demuestran que el Género Femenino tiene una leve superioridad en cuanto a las Analíticas y Emocionales. Y el Género masculino tiene una leve superioridad en las Habilidades de Motivación y Valores, e Interpersonales.

GRÁFICO 38:



FUENTE: Investigación realizada.

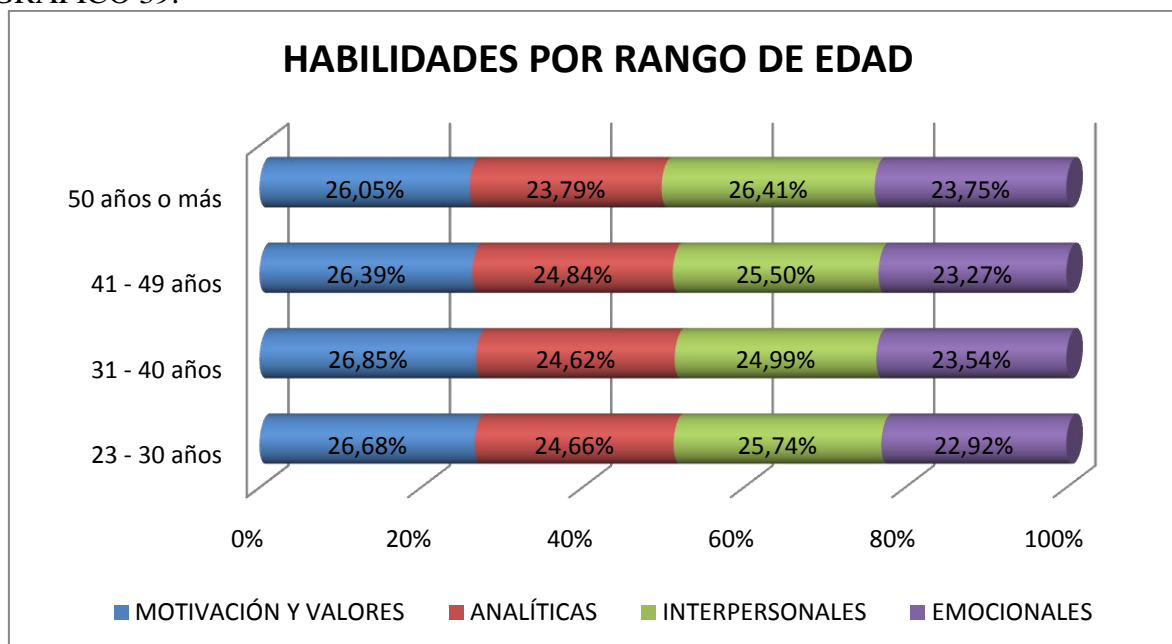
AUTOR: Juan Pablo Villacreses

5.4.3 Rango de Edad

En la mayoría de los Rangos de Edad, las Habilidades de Motivación y Valores, son las que tienen un mayor porcentaje. Situación que solo se diferencia en las personas de 50 años o más en donde las Habilidades Interpersonales, son las de mayor importancia.

Otro hecho a considerar es que en todos los Rangos de Edad, las Habilidades Emocionales son las que menos representatividad tienen.

GRÁFICO 39:



FUENTE: Investigación realizada.

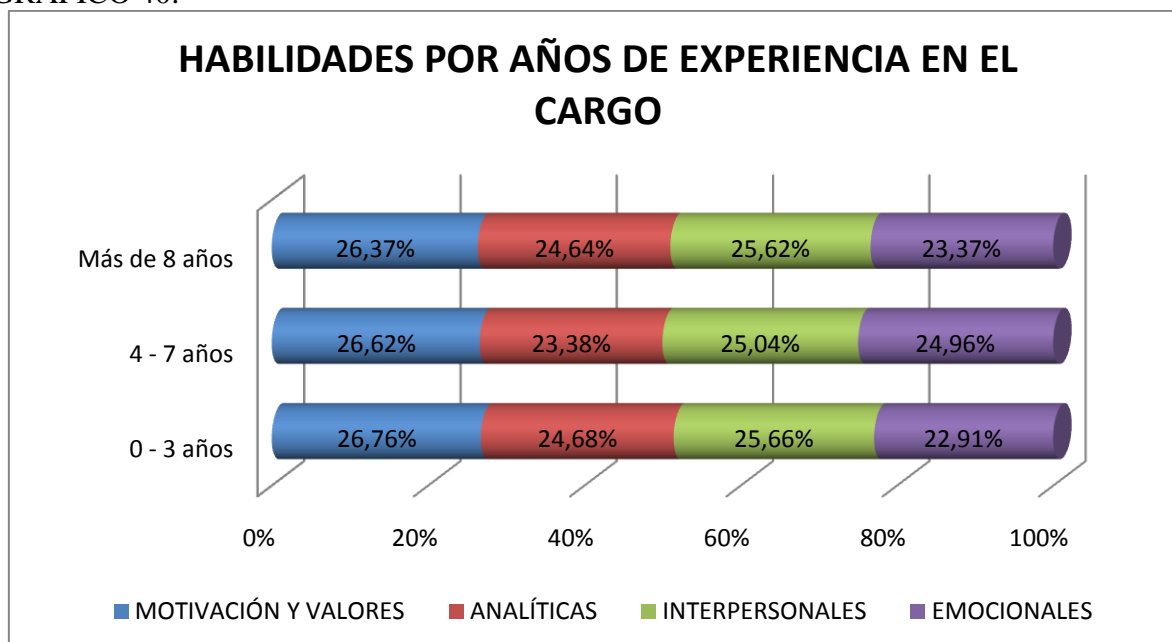
AUTOR: Juan Pablo Villacreses

5.4.4 Años de Experiencia en el Cargo

Analizando las habilidades por Años de Experiencia en el cargo se pudo evidenciar que las Habilidades de Motivación y Valores son las más utilizadas. Al igual que en los otros análisis las Habilidades Emocionales son en promedio las de menor proporción.

Sin embargo en las personas con 4 a 7 años de experiencia en el cargo, las Habilidades Analíticas son las menos representativas. Además existe una valoración muy alarmante que se da entre los 0 a 3 años de experiencia, en donde las Habilidades Emocionales, no son para nada importantes.

GRÁFICO 40:



FUENTE: Investigación realizada.

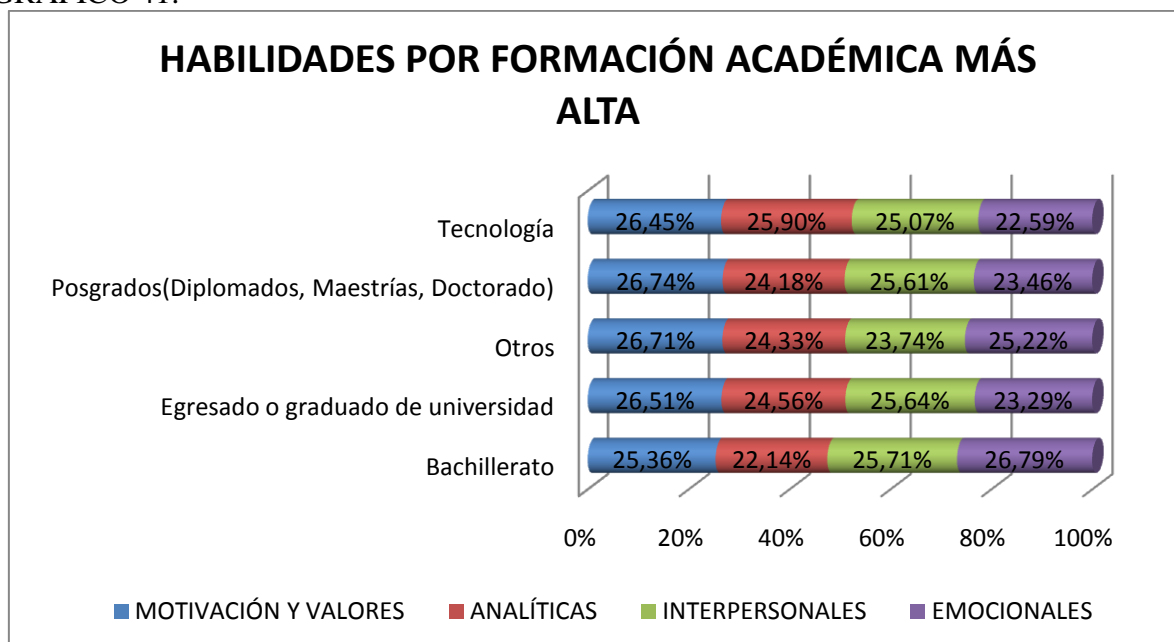
AUTOR: Juan Pablo Villacreses

5.4.5 Formación Académica más Alta

En las personas que tiene como Formación Académica más Alta, a una Tecnología, Posgrado, Egresado o graduado de universidad y Otros, se da una tendencia similar, en donde las Habilidades de Motivación y Valores son las que tienen el mayor porcentaje.

Sin embargo tan solo en las 3 primeras, las Habilidades Emocionales son las de menor valoración. En la Formación Otros las Habilidades Analíticas son las menos representativas.

GRÁFICO 41:



FUENTE: Investigación realizada.

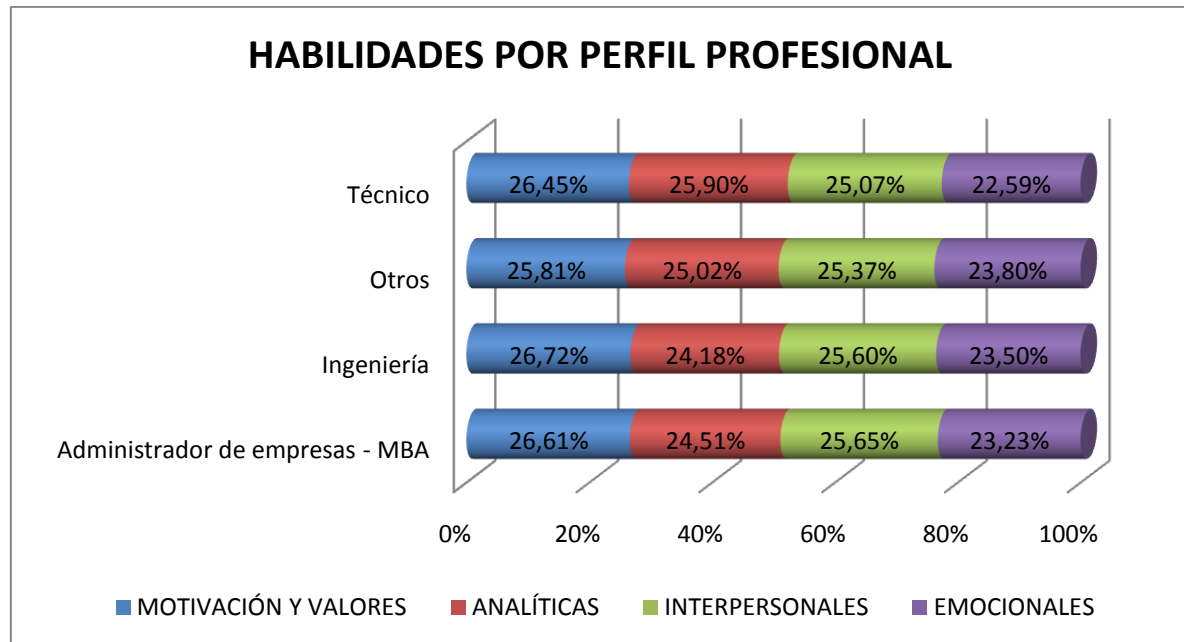
AUTOR: Juan Pablo Villacreses

En el caso de las personas que tienen como Formación Académica más Alta al Bachillerato, se da una tendencia opuesta con relación a las Habilidades Emocionales, ya que en la misma, es la más representativa, seguida de las Habilidades Interpersonales.

5.4.6 Perfil Profesional

Analizando a las Habilidades por el tipo de Perfil Profesional, se pudo demostrar una tendencia casi absoluta. Para todos los perfiles las Habilidades de Motivación y Valores son las más representativas.

GRÁFICO 42:



FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

Las Habilidades Interpersonales en promedio siguen en representatividad. Esto únicamente no se cumple en los Técnicos, donde las Habilidades Analíticas son las de segundo grado de importancia.

Al igual que en la mayoría de análisis hechos por variables, las Habilidades Emocionales son las menos representativas, en todos los tipos de Perfiles Profesionales analizados.

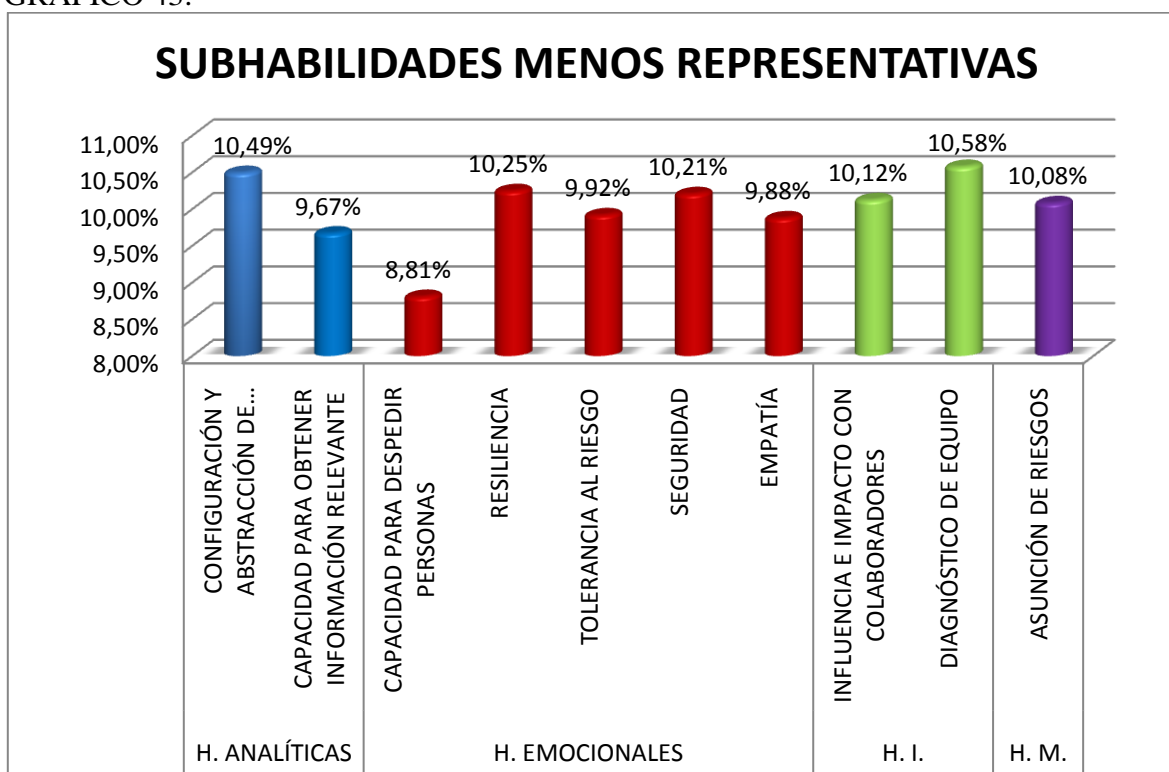
5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL (CIU D21), Y SUS SUBSECTORES, CIU D2101, CIU D2102 Y CIU D2109.

Únicamente una sola subhabilidad de entre las 10 subhabilidades aparentemente no aplicadas pertenece a las Habilidades de Motivación y Valores, que es la Asunción de Riesgos.

Las Habilidades Analíticas tienen 2 subhabilidades en este análisis, la Capacidad para Obtener Información Relevante y la Configuración y Abstracción de Situaciones. Las Habilidades Interpersonales a igual que las antes mencionadas tienen dos subhabilidades, el Diagnóstico de Equipo y la Influencia e Impacto con Colaboradores. De estas el Diagnóstico de Equipo, es la subhabilidad que se encuentra con mayor proporción, es decir que la de mayor representatividad de las 10 mencionadas.

Las Habilidades Emocionales han demostrado ser las habilidades menos aplicadas de todas. Esto se demuestra por el hecho de que tan solo 1 subhabilidad se encuentra dentro de las 10 más importantes. Y además 5 son las subhabilidades de las 10 aparentemente no aplicadas que forman parte de las Habilidades Emocionales. Estas son Tolerancia al Riesgo, Empatía, Resiliencia, Seguridad y la Capacidad para Despedir Personas. Esta última subhabilidad es la única menor al 9% de las 10 aparentemente no utilizadas de todo el sector industrial.

GRÁFICO 43:

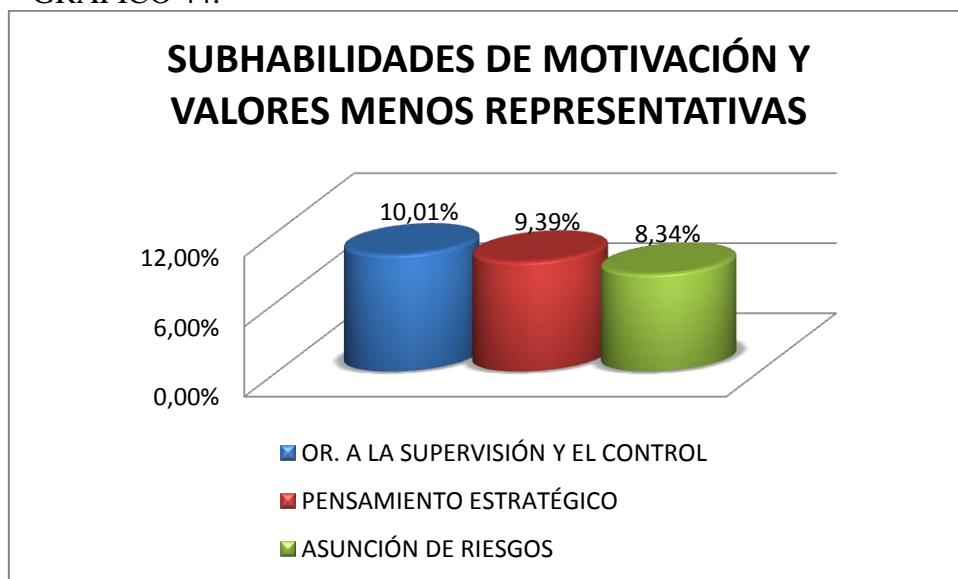


FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

En las Habilidades de Motivación y Valores, se encuentra un caso muy especial. Entre las 3 subhabilidades menos utilizadas se encuentra una con una valoración del 10,01%, que corresponde directamente con el hecho de que el 80% de sus subhabilidades se encuentre sobre el 10%, lo que la convierte en las Habilidades más Utilizadas de todo el sector. Se llega a esta conclusión analizando de forma Global y por Subhabilidades a los Tipos de Habilidades.

GRÁFICO 44:

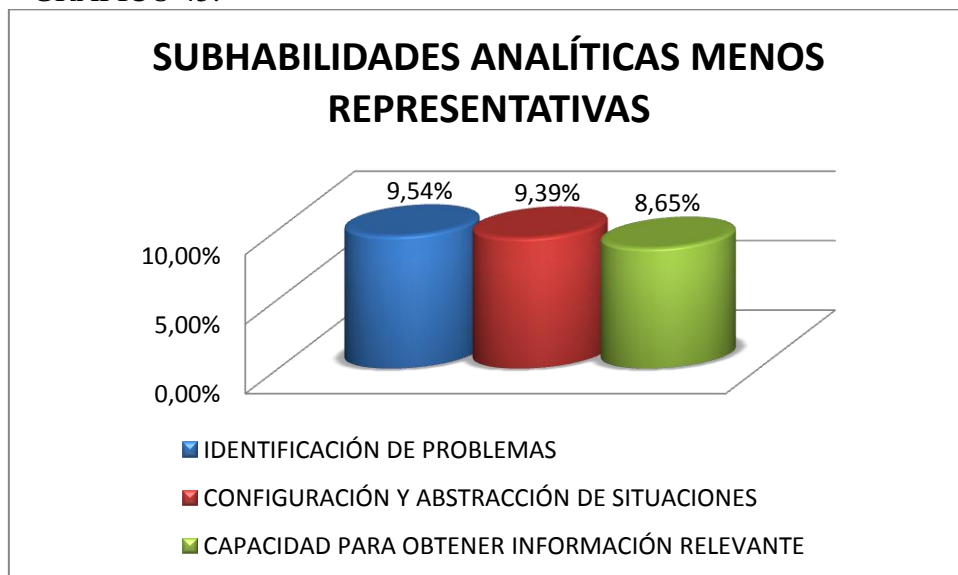


FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

Únicamente la Asunción de Riesgos, se encuentra dentro de las 10 subhabilidades menos utilizadas de todo el sector empresarial. Su valoración dentro de las Subhabilidades de Motivación y Valores llega al 8,34%.

GRÁFICO 45:

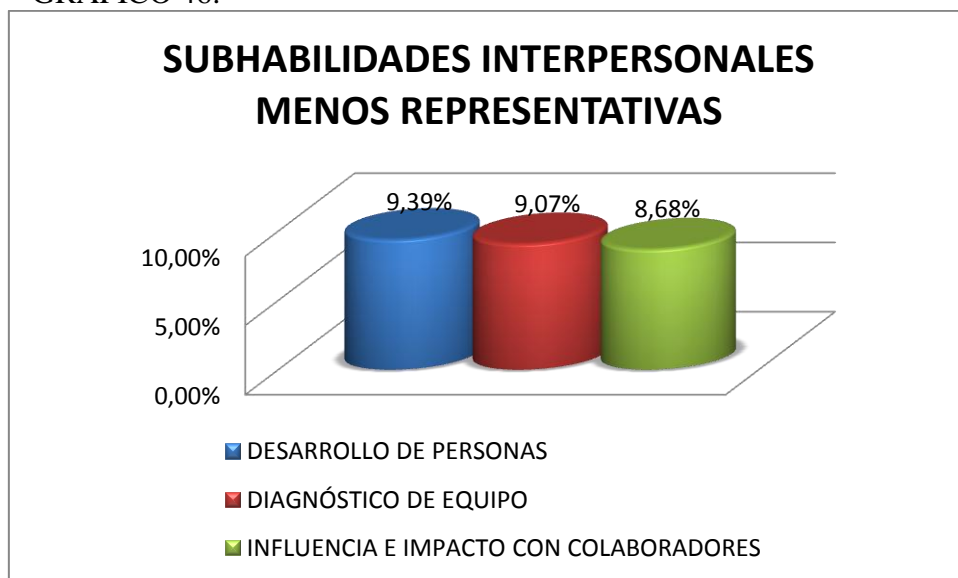


FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

Solo 2 de las 3 subhabilidades menos representativas de las Habilidades Analíticas se encuentra sobre el 9%. Solo 1 de estas dos se encuentra dentro de las 10 subhabilidades menos representativas.

GRÁFICO 46:



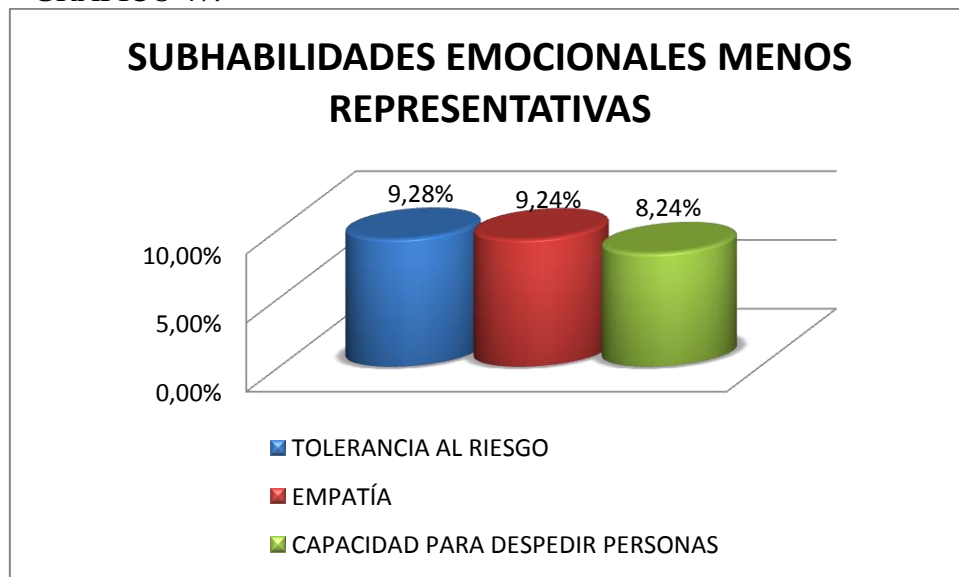
FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

De las subhabilidades aparentemente menos utilizadas de forma global, la única que se encuentra por debajo del 9%, es la Influencia e Impacto con Colaboradores, con 8,68%. Las otros dos se encuentran por debajo del 10% y sobre el 9%.

Las 3 subhabilidades Emocionales menos Importantes se encuentran por debajo del 10%, una de ellas tiene una valoración inferior al 9%, que es la subhabilidad de Capacidad para Despedir Personas, que tiene una valoración del 8,24%.

GRÁFICO 47:



FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

Esta subhabilidad es la menos representativa de todas las subhabilidades, analizadas de forma global. Las subhabilidades Emocionales son las de menor valoración de todo el estudio.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El proceso de la realización de las encuestas, fue bastante complicado de realizar. En general en las empresas no existía una apertura para hablar con los gerentes de las mismas, ya que desconfiaban de la procedencia del estudio por miedo de lo que se les pueda preguntar, o simplemente se negaban ante el pedido.
- Las empresas del sector de fabricación de papel y de productos de papel han aprovechado de buena manera el aspecto de la globalización. Esto se ve reflejado principalmente en lo que se refiere a los insumos y materia prima que los mismos utilizan en sus procesos productivos. Esta situación ha permitido que puedan producir a menor costo, y por tanto ofrecer mejores precios al mercado.

- Otro aspecto importante que se puede apreciar generado a partir de la globalización, ha sido el mejoramiento tecnológico de las PYME's. Ha sido notable el crecimiento de ciertas empresas dentro de este sector, generado a partir de la inversión en tecnología. Este hecho les permitió producir de una forma más óptima sus productos y acceder a clientes de mayor importancia.
- La inversión en todos los sectores industriales, no sólo en el de Fabricación de Papel y Productos de Papel, se ha dificultado en gran escala. La legislación ecuatoriana no da ninguna seguridad de que realmente se pueda invertir en el país, por esta razón es que la inversión extranjera ha sido tan pequeña. A parte de esta situación particular de nuestro país, se debe tomar en cuenta la última crisis financiera que atacó a todo el mundo y disminuyó el crecimiento de todos los sectores productivos del mundo.
- Este sector tiene una gran competencia directa e indirecta. En cuanto a la competencia directa encontramos a algunas empresas que se dedican a lo mismo, pero que por su capacidad productiva, ya sea por su personal, su capital o sus activos pertenecen a la gran industria, lo que les imposibilita en muchos casos acceder a clientes grandes. Además de esto existen algunas empresas que trabajan bajo un simple ruc de una persona, sin tener una constitución como empresa, pero que sin embargo generan un impacto de consideración.
- Por las características específicas de este sector industrial, algunas empresas son proveedores de otras dentro del mismo sector, como es el Caso de Productos

Autoadhesivos ARclad, que es el proveedor de algunas empresas de la base de datos analizada, y de otras empresas que tienen similares requerimientos productivos.

- Entre más grande es el tamaño de las empresas, mayor es la automatización de las mismas. Las empresas medianas de este sector tienen software de contabilidad, que las empresas pequeñas no poseen. Esto les permite reducir ahorrar tiempo en cuestiones contables, que a la larga influirán en decisiones financieras.
- El sector D21 es un sector pequeño analizándolo con relación a los otros sectores industriales. Si comparamos las ventas que se tienen en Quito, este sector representa el 2% de toda la Industria Manufacturera. Al analizarla en todo el país, las ventas de ese sector representan el 5% de toda la producción de la Industria Manufacturera Nacional.
- Este tipo de empresas no realiza una capacitación constante a sus trabajadores, ni sus directivos, al menos no por parte de la empresa. No se dan cuenta del potencial que pueden obtener a través de un personal capacitado para realizar las operaciones productivas de mejor manera.
- Analizando las cifras de cada uno de los subsectores, nos muestran que no existe un gasto considerable en publicidad. Este se da simplemente por el reconocimiento de las empresas en la mayoría de casos o en otros a través de vendedores. Sin embargo no se tiene un enfoque claro de cómo se podría conseguir mayor clientela.

- Al igual que en el análisis previo. Los subsectores poseen poco financiamiento por parte de la Banca. Existe una dificultad en conseguir crédito para las PYMEs, por las altas tasas de interés que les son impuestas. Esto se demuestra ya que en los subsectores D2101 y el subsector D2109, con un 6% y 12% de financiamiento respectivamente. El subsector D2102 posee un 29% de crédito, sin embargo es un valor bajo relacionándolo con muchos otros sectores industriales.
- Este sector industrial está enfocado en su mayor parte a la venta a nivel local, es decir solo para cubrir las necesidades del mercado. Se tiene tan sólo un 5% de ventas al extranjero del sector industrial D21.
- La mayoría de los PYME's que tenían Jefes, además del Gerente, lo tenían en el área Financiera o en el área de Producción. De esta manera se deja de lado otras áreas importantes para el crecimiento empresarial. Al menos en las medianas empresas se debería tener al menos encargados de los Recursos Humanos y del área de Marketing y Ventas.
- El enfoque de Henry Mintzbert es más un análisis de cómo es un gerente, más no un enfoque del tipo de habilidades que posee. Los enfoques de de Robert Katz, de James Kouzes y Barry Posner, de Andrés Raineri y Claudio Fuchs, y de Chester Barnard; son similares al propuesto por Edgar Schein; los mismos que analizan de mejor manera las habilidades de los gerentes, ya que tratan de contemplar todos sus aspectos. El enfoque de

Peter Drucker es un poco incompleto ya que las habilidades parten únicamente de las falencias y de las cualidades que ya poseen los gerentes.

- Un gerente preparado es fundamental para el crecimiento organizacional. Pero hay que comprender que el término preparado no solo abarca la cuestión educativa, sino que además la experiencia también es considerada preparación. La experiencia es fundamental para ejecutar de mejor manera ciertas decisiones. Un gerente experimentado ya ha pasado por aciertos y desaciertos, lo que permitirán tener un razonamiento más completo.
- El enfoque de Edgar Schein considera muchos aspectos de los gerentes, se podría decir que considera casi todos, sin embargo sería incorrecto decir que su enfoque es absoluto, ya que en algún momento se podrá añadir algo más y complementarlo, pero para las cuestiones particulares de la investigación fue el enfoque que se ajustó más a lo que se necesitaba.
- Ya entrando en los resultados del capítulo 5, un resultado de consideración es el que demuestra que aún en este sector, se da lo que en la mayoría de empresas es común. Los hombres tienen una gran superioridad en número ya sea en cargos de gerentes o jefes frente a las mujeres. Aun seguimos siendo una sociedad machista, en donde es muy difícil para las mujeres acceder a dichos puestos.
- Entre los 31 a 49 años de edad se comprende las dos terceras partes de gerentes y jefes de este sector, lo que nos demuestra que es un sector industrial con gente joven.

- Un aspecto bastante importante fue el que arroja que el 81% de los Gerentes y Jefes de este sector industrial son egresados o graduados de la Universidad. Esto asegura de cierta forma que ciertos procesos se realicen de manera adecuada y tecnificada, o que al menos parte de ella se realice de esta forma.
- El 77% de los Gerentes y Jefes de este sector tienen como su perfil profesional el de Administradores – MBA o Ingenieros. Sin embargo hay que tomar en cuenta que en nuestro país existe la Ingeniería Comerciales, que es lo mismo a ser Administradores.
- Las Habilidades de Motivación y Valores haciendo los análisis de forma general, por variables y por subhabilidades, demostraron ser las habilidades más utilizadas o mejor apreciadas por los Gerentes y Jefes del sector D21.
- Las Habilidades Emocionales demostraron ser las habilidades menos utilizadas o menos nombradas por los Gerentes y Jefes del sector D21, haciendo los análisis de forma general, por variables y por subhabilidades.
- Existe un comportamiento similar en las habilidades presentes en los gerentes de las PYMEs, de los subsectores de Fabricación de pasta de papel, papel y cartón (CIIU D2101), Fabricación de papel y cartón ondulado o corrugado y de envases de papel y cartón (CIIU D2102) y fabricación de otros artículos de papel y cartón (CIIU D2109).

- La Capacidad para Despedir Personas fue la subhabilidad que tuvo el menor porcentaje de todas las subhabilidades sin distinción del tipo a la cual pertenecían. Se les hace sumamente difícil a los dirigentes de las empresas tomar este tipo de decisiones, pese a que lo consideran necesario.
- Las subhabilidades más nombradas por los gerentes del Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21), fueron la Responsabilidad y la Orientación al Crecimiento Personal, que corresponden a las Habilidades de Motivación y Valores, que fue el grupo de habilidades fue el más nombrado y representativo.

6.2 RECOMENDACIONES

- En posteriores investigaciones debería tomarse en cuenta el periodo del año en el cual se programan las encuestas, ya que al realizarse entre los meses de Junio a Septiembre, como se realizó en esta; ocurría que algunos gerentes estaban de vacaciones, por lo que se dificultaba que haya una apertura a la compañía para realizar la investigación.
- Las empresas de este sector deberían tener un mayor control en cuanto a la producción ya que poseen costos altos de producción. Además de esto los gastos de administración y ventas son bastantes altos, comparándolos con otros sectores industriales, en especial de las empresas del subsector D2101.

- Debería realizarse una evaluación constante del personal en las PYMEs del Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel (CIU D21), de esta forma se puede verificar que los procesos se realicen de forma eficiente.
- Además de la publicidad que las empresas puedan conseguir en medios tradicionales como las páginas amarillas, podrían apostar también por un portal de internet propio como algunas de ellas ya lo poseen; y además publicidad en algunas páginas que sirven para brindar información de empresas similares a nivel Latinoamericano.
- Las políticas de crédito de las empresas de todos los subsectores del sector D21, deberían ser más exigentes, tienen aproximadamente 75 días entre la venta y el cobro de dicho valor. Sin conocer el promedio de la industria o de este tipo de empresas, se podría mejorar la cobranza para que de esta forma se libere mayor capital.
- En general las empresas de este sector tiene periodos de pago aproximados a los 125 días, sin embargo se debería analizar a profundidad si realmente estos son los plazos que les otorgan los proveedores, o si esto se está generando por un problema interno al realizar los pagos.
- Pese a que en algunas de las empresas existen políticas tanto de calidad, como de responsabilidad social, se debería ejecutarlas como principios de trabajo continuos en todas ellas. Aparte de esto se deberían buscar alianzas estratégicas con cliente y con

proveedores importantes, que permitan tener una base de ventas y que permitan optimizar los procesos productivos, respectivamente.

- Se debería realizar una evaluación a profundidad dentro de las PYMEs antes de contratar a sus gerentes y jefes, esta situación es un poco complicada por la particularidad de que los mismos dueños son las que las gerencias, o en algunos casos sus familiares, pero se debería pensar más en función de la empresa y no de intereses particulares. Esto obviamente si se quiere tener el mejor manejo y aspiraciones de la empresa.
- Siempre es importante el desarrollarse como profesionales y mucho más un Gerente. Pese a que muchos de los encuestados no tenían un pensamiento de capacitación en el futuro, deberían tomar en cuenta que el mercado es siempre cambiante, por lo que deben estar preparados ante lo que pueda suscitarse.
- En las Habilidades de Motivación y Valores se debería mejorar el aspecto de Asunción de Riesgos, ya que muchas veces los riesgos controlados y analizados a profundidad, pueden brindar un beneficio considerable a las empresas.
- La Capacidad para Obtener Información Relevante, debería ser un aspecto que deberían tomar en cuenta los Gerentes dentro de sus empresas, ya que a partir de la información podrían tomar mejores decisiones, lo cual mejoraría su gestión.

- Muchos de los Gerentes y Jefes deberían buscar mejores formas de comunicarse con su personal, ya que no les resulta fácil o mejor dicho cómodo influir en ellos, lo que a la larga va a repercutir en el trabajo en equipo. Esta es la mayor falencia que tienen los Gerentes y Jefes en cuanto a sus Habilidades Interpersonales
- Las Habilidades Emocionales es el punto en donde se debería enfocar el mayor esfuerzo de mejora de las habilidades de los Gerentes y Jefes. Pese a que tiene pocas de las subhabilidades con buenos porcentajes, es en donde deberían realizar algún tipo de capacitación, ya que no saben manejar sus emociones y transmitir las o canalizarlas al personal de forma que se obtengan eficientes resultados.
- Antes de despedir a un colaborador, tomando en cuenta que la decisión ya fue tomada, los Gerentes y Jefes deberían evaluar la forma en la que van a realizar dicha acción. Deben tomar en cuenta las posibles reacciones que podría tener la persona a ser despedida, ya que hay aparte del hecho de que dicha persona se va a quedar sin trabajo, podría existir una familia a cargo de dicha persona y parte emocional de dicha persona puede ser afectada.
- La FCAC debería seguir fomentando este tipo de proyectos, ya que permite que el estudiante tenga un mayor contacto con las empresas y realice trabajo de campo. En mi caso el trabajo de campo, me permitió desarrollarme como persona, ya que al principio de la investigación tenía dificultad al comunicarme y desenvolverme con los Gerentes de las empresas, sin embargo al término de la misma me podía expresar de mejor manera.

- La FCAC debería desarrollar algún tipo de Materia, Diplomado, Posgrado o Maestría que permita que los estudiantes, graduados o gente de afuera, pueda desarrollar de mejor manera sus habilidades Emocionales, ya que fueron las habilidades en donde se encontró la mayor falencia del Sector de Fabricación de Papel y de Productos de Papel.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. ÁVILA, H. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México.
2. BARNARD, C. (1968). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
3. BECKHARD, R. (1973). **Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos**. México: Fondo Educativo Interamericano. p. 10.
4. COOPER, C. L. (1998) *The Psychological Implications of the Changing Nature of Work RSA Journal*
5. DRUCKER, P. (2007). *The practice of Management*. Elsevier: Oxford.
6. GALLARDO, Y. MORENO, A. (1999). *Aprende a Investigar*. ARFO Editores.
7. GARCIA, A. (1999). *El Sector Industrial de Fabricación de Papel y Productos de Papel Análisis Comparativo del Nivel de Competitividad (Ecuador – Colombia) Periodo 1990 – 1998*. PUCE
8. GITMAN, L. y McDANIEL, C. (2001). **El futuro de los negocios**. Thomson: México.
9. HARRISON, J. y otro. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Thompson. Segunda Edición
10. HAX, A. y otro. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall. Primera Edición.
11. ING. JARRIN, F (2010). *Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs de la Industria Manufacturera de Quito*. Quito.
12. KATZ, R. (2009). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review.
13. KERLINGER, F. (1983). *Investigación del Comportamiento*. México: Editorial Interamericana.
14. KOUZES, J y POSNER, B. (1990). *The Leadership Challenge*. Jossey Bass: San Francisco.
15. MARCHANT, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Universidad de Viña del Mar.
16. MATEUS, J. y otro. (2002). *Economía y Desarrollo*. Fundación Autónoma de Colombia.
17. MERTENS, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor: Montevideo.
18. MINTZBERT, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo: Buenos Aires
19. MONDY, W. y NOE, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson: México.
20. MOORHEAD, G. (2010). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South Western: Canadá.

21. NACIONES UNIDAS, (2005). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades Económicas (CIIU) Rev. 3.1*. Ediciones Naciones Unidas.
22. NUEVO MUNDO. (2003). *Informe PYME – Región de Arequipa 2002*. Editorial: Fundación Nuevo Mundo.
23. ONUDI. (2009). **Resumen del Reporte de Desarrollo Industrial 2009**. ONUDI.
24. RAINERI, A. (1998). *Habilidades Gerenciales: Análisis de una Muestra de Administradores en Chile*. Revista AVANTE.
25. RAINERI, A. y FUCHS, C. (1995). *Habilidades de dirección de personal como un determinante de la calidad en el servicio interno*. Estudios de Administración vol. 2.
26. RODRIGUEZ, A. (2009). *Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito, Subsector Fabricación de Pasta de Papel y Cartón D2101 – Subsector Fabricación de Otros Artículos de Papel y Cartón D2109*. PUCE.
27. RODRIGUEZ, G. y otros (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
28. SCANS (1992). *What work requires of School*. US Department of Education.
29. SCHEIN, E. (1973). *Consultoría de Procesos: Su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano: México.
30. SCHEIN, E. (1982). *Dinámica de la Carrera Empresarial*. Fondo Educativo Interamericano: Bogotá.
31. SCHEIN, E. (1965). *Organizational Psychology*. Prentice Hall: New Jersey.
32. STONER, J. y OTROS (1996). *Administración*. Pearson: México.
33. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS (2006). *Proyecto de Propuesta de Estatuto Andino de la PYME CAN JULIO 2006*.
34. TAYLOR, S. y otro (2000). *Introducción a los métodos cualitativos*. Ediciones Paidós. Tercera Edición.

INTERNET

35. AISEMBERG, D. (2010). [<http://www.gestiopolis.com/innovacion-Emprendimiento/alianzas-estrategicas-pymes-latinoamerica.htm>]. **Alianzas estratégicas, alternativa para el crecimiento de las PYMEs latinoamericanas**. Consulta: 17/02/10 10:45
36. AITECO CONSULTORES. [<http://www.aiteco.com/calquees.htm>], **Concepto de Calidad**. Consulta: 01/03/10 13:12
37. AREVALO, H. [<http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresasy-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>]. **Comportamiento y Desarrollo Organizacional**. Consulta: 18/02/10 11:28
38. ÁVILA, H (2006). [<http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.htm>], **Introducción a la metodología de la investigación**. Consulta: 03/03/10 13:22
39. BABYLON. [http://www.babylon.com/definition/habilidades_gerenciales/Spanish], **Habilidades Gerenciales**. Consulta: 03/03/10 16:47
40. CÁMARA DE COMERCIO DE VALENCIA. (2002). [<http://www.camaravalencia.com/images/nuevos/pyeuropa.pdf>]. **Principales Características de la PYME en Europa**. Consulta: 17/02/10 12:37
41. COMISIÓN EUROPEA. [http://ec.europa.eu/enterprise/sme/fund_tools/fund_tools_readme_es.htm]. **Portal Europeo para las PYME**. Consulta: 18/02/10 15:14

42. COSENZA, G (2008). [<http://psicosenza.blogspot.com/2008/11/el-proceso-gerencial-1ra-parte.html>], **El proceso gerencial**. Consulta: 01/03/10 12:54
43. CRECENEGOCIOS.COM [<http://www.crecenegocios.com>]
44. DECONCEPTOS.COM, (2009). [<http://deconceptos.com/ciencias-naturales/habilidad>], **Concepto de habilidad**. Consulta: 03/03/10 16:42
45. DEFINICIÓN ABC (2008). [<http://www.definicionabc.com>]
46. DÍAZ, M. (2005). [<http://www.gerenteweb.com/documentos/direccion/dd1005051.php>]. **El gerente y el organigrama de la empresa**. Consulta: 14/06/10 22:09.
47. EDITUM ORG, (2007). [<http://www.editum.org/PYMEs-Diferencias-Del-Concepto-En-El-Mundo-p-06.html>], **PYMEs diferencias del concepto en el mundo**. Consulta: 04/03/10 10:25
48. ESPOL, (2009). [<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5582/1/Creaci%C3%B3n%20de%20una%20Empresa%20de%20Asesor%C3%ADa%20y%20Gesti%C3%B3n%20en%20COMEX%20y%20Log%C3%ADstica%20V%C3%ADa%20Guayaquil%20para%20PYMES.pdf>], **Creación de una Empresa de Asesoría y Gestión en COMEX y Logística Vía Guayaquil para PYMES**. Consulta: 04/03/10 10:19
49. FRIGO, E. [http://www.seguridad-la.com/artic/admin2/adm_5211.htm]. **¿Qué significa ser Gerente?** Consulta: 14/06/10 20:46.
50. GALLEGOS, R. [http://www.conesup.net/propasamblea/MpTOFu_FOMENTO%20A%20LAS%20PYMES%20Y%20AL%20EMPREDIMIENTO.doc], **Ecuador país innovador y emprendedor**. Consulta: 04/03/10 12:38
51. INE CHILE. [www.ine.cl/canales/form_electronicos/enia/formulario2.pdf], **Encuesta Nacional de la Industria Manufacturera 2008**. Consulta: 17/02/10 17:29
52. INEC (2010). [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ivi?doAsUserId=W9NEZWtSVLU%253D], **Índice Volumen Industrial**.
53. JUAREZ, G. [<http://www.eumed.net/libros/2006c/193/1f.htm>]. **Formación Gerencial para la eficacia escolar**. Consulta: 15/06/10 17:28.
54. MORA, J (1999). [<http://biblioteca.idict.villaclara.cu/UserFiles/File/CI%20Gestion%20de%20Ciencia%20e%20Innovacion%20Tecnologica/7.doc.doc>], **El concepto de gestión**. Consulta: 03/03/10 13:45
55. NACIONES UNIDAS. (2007) [http://www.un-trade-environment.org/meetings/Latin/2007-03-26/documents/equipo_ecuador.pdf], **PYMEs Ecuador**. Consulta: 04/03/10 12:48
56. NARANJO, K. (2007). [<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5633/3/CAPITULO%201.doc>], **Auditoría De Gestión Como Herramienta Para Evaluar Los Procesos Administrativos, Financieros Y Operativos De Las Pequeñas Y Medianas Empresas Industriales**. Consulta: 04/03/10 12:42
57. QUERO, E. [<http://metodosytecnicas.com/Metodologia/Trabajos%20Alumnos%2098-99/Quero/Cuestionario.doc>], **Encuesta**. Consulta: 03/03/10 10:50
58. QUIROGA, G. [<http://fians.uat.edu.mx/catedraticos/gquiroya/seminario/UNIDADES/SEGUNDA%20UNIDAD.%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N,%20SUS%20TIPOS%20Y%20APLICACIONES/2.4%20Investigacion%20aplicada%20en%20Ingenieria.doc>]. **Investigación Aplicada en Ingeniería**. Consulta: 03/03/10 17:14
59. REYES, C. (2002). [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/me dydesaruch.htm>]. **Medición y desarrollo. El universo de las competencias**. Consulta: 03/03/10 16:52

60. TAMAYO (2003). [http://pedagogia-profesional.idoneos.com/index.php/Acerca_de_los_conceptos_competencia_y_competencia_laboral], **Acerca de los conceptos competencia y competencia laboral**. Consulta: 03/03/10 10:04
61. UNIÓN EUROPEA, (2008). [http://europa.eu/legislation_summaries/Enterprise/business_environment/n26026_es.htm], **Definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas**. Consulta: 04/03/10 10:17.
62. UQUILLAS, C, (2007). [<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2007/cau-a.htm>]. **Breve análisis histórico y contemporáneo del desarrollo económico del Ecuador**. Consulta: 13/05/10 11:35.
63. VALUE BASED MANAGEMENT. (2010). [http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html]. **Three Levels of Culture – Schein Edgar**. Consulta: 17/06/10 21:00.
64. ZUÑIGA, A. [<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm>]. **Evaluación Integral de Productividad Empresarial**. Consulta 17/06/10 2:18.

OTROS

65. Banco Central del Ecuador.
66. Ley de Compañías.
67. Ley de Fomento de la Pequeña Industria.
68. Ley de Fomento Industrial.
69. Infoempresas - Superintendencia de Compañías.

GLOSARIO

- **Calidad.**

Es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto.²⁹

- **Cambio**

Se denomina cambio al proceso mediante el que un determinado estado de las cosas se sucede a otro estado.³⁰

- **Capacidad**

Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo.³¹

²⁹ AITECO CONSULTORES. [<http://www.aiteco.com/calquees.htm>], **Concepto de Calidad**. Consulta: 01/03/10 13:12

³⁰ DEFINICIÓN ABC (2008). [<http://www.definicionabc.com/general/cambio.php>], **Definición de Cambio**. Consulta: 01/03/10 13:28

³¹ DEFINICIÓN ABC (2008). [<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>], **Definición de Capacidad**. Consulta: 02/03/10 14:41

- **CIIU**

Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Esta clasificación se aprobó en 1948, por las Naciones Unidas.

Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión y presentación de estadísticas de acuerdo con esas actividades. Por consiguiente, la CIIU se propone presentar ese conjunto de categorías de actividad de tal modo que las entidades puedan clasificarse según la actividad económica que realizan.³²

- **Colaborador**

Concepto nuevo sobre empleado, con el cual se lo compromete al cumplimiento de los objetivos e intereses de la empresa y se lo vuelve “colaborador” activo en el desarrollo de los mismos.

- **Competencia**

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.³³

³² NACIONES UNIDAS, (2005). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades Económicas (CIIU) Rev. 3.1*. Ediciones Naciones Unidas. p. 5

³³ TAMAYO (2003). [http://pedagogia-profesional.idoneos.com/index.php/Acerca_de_los_conceptos_competencia_y_competencia_laboral], **Acerca de los conceptos competencia y competencia laboral** Consulta: 03/03/10 10:04

- **Cuestionario**

Es una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos.³⁴

- **Desarrollo**

El crecimiento económico que ha tenido una empresa, tomando en cuenta cambios en su estructura organizacional.

También se entiende como el crecimiento de una persona como profesional, al adquirir nuevas habilidades, derivadas de algún tipo de estudio o investigación que los mismos han realizado.

- **Empresa**

Una empresa consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, que beneficien a otras personas.³⁵

- **Encuesta**

Es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.³⁶

³⁴ QUERO, E. [<http://metodosytecnicas.com/Metodologia/Trabajos%20Alumnos%2098-99/Quero/Cuestionario.doc>], **Encuesta**

³⁵ CRECENEGOCIOS.COM [<http://www.crecenegocios.com/definicion-de-negocio-y-de-empresa/>], **Definición de negocio y empresa**. Consulta: 03/03/10 11:15

- **Gestión**

Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado.³⁷

- **Habilidad**

Es la capacidad y destreza para realizar algo, que se obtiene en forma innata, o se adquiere y perfecciona, en virtud del aprendizaje y la práctica.³⁸

- **Habilidades Gerenciales**

Las habilidades gerenciales son un conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de Gerente de una organización. Entre estas habilidades se encuentran: Manejo de Recursos humanos, Gestión de Tiempo, Capacidad de Análisis, Capacidad de negociación, Gestión de proyectos, Toma de decisiones.³⁹

Las habilidades gerenciales son instrumentos básicos de trabajo individual para integrar a los demás en un grupo diversificado de labores que permiten ver más allá de lo puramente cotidiano; cualquier persona en cualquier nivel, en cualquier cargo requiere de éstas habilidades en la medida en que ellas suponen un trabajo integrador y coordinado. A medida en que los niveles se elevan y las actividades se tornan más complejas, las

³⁶ CRECENEGOCIOS.COM [<http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta/>], **Concepto de encuesta**. Consulta: 03/03/10 13:01

³⁷ MORA, J (1999). [<http://biblioteca.idict.villaclara.cu/UserFiles/File/CI%20Gestion%20de%20Ciencia%20e%20Innovacion%20Tecnologica/7.doc.doc.>], **El concepto de gestión**. Consulta: 03/03/10 13:45

³⁸ DECONCEPTOS.COM, (2009). [<http://deconceptos.com/ciencias-naturales/habilidad>], **Concepto de habilidad**. Consulta: 03/03/10 16:42

³⁹ BABYLON. [http://www.babylon.com/definicion/habilidades_gerenciales/Spanish], **Habilidades Gerenciales**. Consulta: 03/03/10 16:47

competencias de gestión cobran un papel importante porque ellas permiten involucrar un amplio número de variables que conducen a resultados. En éste sentido, facilitan el trabajo y la consecución de objetivos de alto impacto.⁴⁰

- **Industria Manufacturera**

Se entiende por industria manufacturera las actividades de las unidades que se dedican a la transformación física y química de materiales, sustancias o componentes en productos nuevos. Los materiales, sustancias o componentes transformados son materias primas procedentes de la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la explotación de minas y canteras, así como de otras actividades manufactureras.⁴¹

A los lugares de producción se los denomina plantas o fábricas, los cuales desarrollan sus procesos por medio de maquinaria. Sin embargo, también se consideran a los productos que son desarrollados manualmente por el trabajador, como sastrerías o panaderías.

- **Líder**

Se conoce con el término de Líder, a aquella persona que se desempeña como guía o jefe de un grupo, en tanto, una condición con la cual el líder deberá contar sí o sí es que el resto de los integrantes del grupo o agrupación a la cual pertenece reconozcan sus capacidades distintivas respecto del resto.⁴²

⁴⁰ REYES, C. (2002). [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/medydesaruch.htm>]. **Medición y desarrollo. El universo de las competencias.** Consulta: 03/03/10 16:52

⁴¹ NACIONES UNIDAS, (2005). Ob. Cit. p. 66

⁴² DEFINICIÓN ABC, (2009). [<http://www.definicionabc.com/social/lider.php>], **Definición de Líder.** Consulta: 04/03/10 09:33

- **Liderazgo**

El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.⁴³

Dentro de una empresa el liderazgo es vital para la consecución de los objetivos, este debe ser impartido en forma jerárquica descendente, es decir desde el gerente general hacia abajo. Todos aquellos que sean responsables de algún departamento o área deben impartir liderazgo.

- **Muestra estadística**

Es número representativo de elementos de un universo, sobre el cual se realizará el estudio. El mismo debe ser cuidadosamente seleccionado, en función de que las características de las mismas, representen las características del universo de elementos.

- **Niveles Gerenciales**

Se refiere a la estructura organizacional de las empresas. Tomando en cuenta que los gerentes se encuentran en la cúspide de los niveles, pasando por los jefes y llegando a los empleados.

⁴³ CRECENEGOCIOS.COM, (2008). [<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>], **Concepto y estilos de liderazgo**. Consulta: 04/03/10 09:14.

- **Proceso Gerencial**

Actividad realizada por una persona responsable ante un colectivo para lograr resultados, mediante la articulación del uso de recursos humanos, materiales y medios de elaboración con que cuenta.⁴⁴

- **PYME'S**

Básicamente, el concepto detrás de la nueva palabra “pyme” es el de “pequeña y mediana empresa”. En términos generales se entiende por pyme una empresa de facturación moderada que no tiene demasiado personal. Y aunque esta sea una palabra que ha cobrado un significado internacional, el concepto encierra diversa acepciones dependiendo de los diferentes lugares del mundo donde se lo aplique y explique.⁴⁵

Estas diferencias son determinadas por cada país, e incluso dentro de cada país se puede dar otras definiciones en función del tipo de enfoque que se le dé, ya sea este de carácter económico, social, cultural, entre otros.

En el Ecuador se considera PYMES, a las pequeñas y medianas empresas. Estas se podrían enmarcar, tomando en cuenta el número de empleados que hay en la misma, su valor bruto de ventas anuales y su valor total de activos. (Tabla 1)

⁴⁴ COSENZA, G (2008). [<http://psicosenza.blogspot.com/2008/11/el-proceso-gerencial-1ra-parte.html>], **El proceso gerencial**. Consulta: 01/03/10 12:54

⁴⁵ EDITUM ORG, (2007). [<http://www.editum.org/PYMEs-Diferencias-Del-Concepto-En-El-Mundo-p-06.html>], **PYMEs diferencias del concepto en el mundo**. Consulta: 04/03/10 10:25

TABLA 12: PYMES SEGÚN SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Número de Empleados	1 a 9	10 a 49	50 a 199
Valor Bruto Ventas Anuales	≤ 100.000	100.001 a 1.000.000	1.000.001 a 5.000.000
Activos	≤ 100.000	100.001 a 700.000	750.001 a 4.000.000

FUENTE: PROYECTO DE PROPUESTA DE ESTATUTO ANDINO DE LA PYME
CAN JULIO 2006

AUTOR: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Haciendo una comparación con La Unión Europea. Las ha definido y clasificado en microempresas, pequeñas y medianas empresas. Esta clasificación se da en función del número de persona, volumen de ventas anuales y activos totales. (Tabla 2)

TABLA 13: PYMES SEGÚN UNIÓN EUROPEA

	Mediana	Pequeña	Microempresa
Personas	Menos de 250	Menos de 50	Menos de 10
Volumen de Ventas (Euros)	50'000.000	10'000.000	2'000.000
Activos Totales (Euros)	43'000.000	10'000.000	2'000.000

FUENTE: Legislación Unión Europea

AUTOR: Juan Pablo Villacreses

- **Sector Alimentos y Bebidas**

Se refiere al sector que se encarga de:

- La producción, elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas.
- La elaboración de productos lácteos.
- La elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón y piensos preparados.

- La elaboración de otros productos alimenticios (pastelería, panadería, etc.).
- Elaboración de bebidas.

- **Sector de Fabricación de maquinaria y equipo**

Se refiere al sector que se encarga de:

- La fabricación de maquinaria de uso general, especial y de aparatos de uso doméstico.
- La fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática.
- La fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos.
- La fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones.
- La fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes.

- **Sector de Fabricación de metales comunes.**

Se refiere al sector que se encarga de:

- La fabricación de productos primario de hierro y de acero.
- La fabricación de productos primario de metales preciosos y de metales no ferrosos.
- Fundición de metales.

- **Sector de Fabricación de productos de papel.**

Se refiere al sector que se encarga de:

- La fabricación de pasta de papel, papel y cartón.
- La fabricación de papel y cartón ondulado o corrugado y de envase de papel y cartón.
- La fabricación de otros artículos de papel y cartón.

- **Sector de Fabricación de sustancias y de productos químicos.**

Se refiere al sector que se encarga de:

- La fabricación de sustancias químicas básicas.
- La fabricación de otros productos químicos.
- La fabricación de fibras sintéticas o artificiales.

- **Sector de Fabricación de vehículos.**

Se refiere al sector que se encarga de:

- La fabricación de vehículos automotores.
- La fabricación de carrocerías para vehículos automotores, fabricación de remolques y semirremolques.
- La fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y para sus motores.

- **Sector de Impresiones y reproducción de grabaciones.**

Se refiere al sector que se encarga de:

- Las actividades de edición.
- Las actividades de impresión y actividades de tipo servicio conexas.
- Reproducción de materiales grabados.

- **Sector de Muebles.**

Se refiere al sector que se encarga de:

- La fabricación de muebles de cualquier material.

- **Sector de Prendas de vestir, adobo y teñido de pieles**

Se refiere al sector que se encarga de:

- La fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel.
- Abodo y teñido de piel, fabricación de artículos de piel.

- **Sector de Productos de caucho y plástico.**

Se refiere al sector que se encarga de:

- La fabricación de productos del caucho.
- La fabricación de productos de plástico.

- **Sector de productos de metal excepto de maquinaria y equipo.**

Se refiere al sector que se encarga de:

- La fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor.
- La fabricación de otros productos elaborados de metal, actividades de tipo servicio prestadas a fabricantes de productos elaborados de metal.

- **Sector de Productos de Tabaco**

Se refiere al sector que se encarga de:

- Elaboración de cigarrillos, cigarros (puros).
- Elaboración de tabaco para pipa y para mascar
- Elaboración de tabaco homogeneizado o reconstituido.
- Elaboración de extractos y esencias del tabaco

- **Sector de productos minerales no metálicos.**

Se refiere al sector que se encarga de:

- La fabricación de vidrio y productos del vidrio.
- La fabricación de productos minerales no metálicos.

- **Sector de Productos Textiles.**

Se refiere al sector que se encarga de:

- La hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles.
- Fabricación de otros productos textiles (lona, cuerda, tapices, alfombras).

- **Sector Industrial**

Clasificación derivada a partir de la totalidad de lo que se considera industria manufacturera, que está determinada por el tipo de actividad productiva y económica que se realiza.

- **Sector Maderero**

Se refiere al sector que se encarga de:


- El aserrado y acepilladura de madera.
- La fabricación de productos de madera, corcho, paja y materiales trenzables.

ANEXOS



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
el servicio del bien

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 1 / 9

Datos de contacto para invitación a la publicación de resultados

Teléfono

Correo electrónico

Preguntas

Nivel jerárquico

Género

Rango de edad

Años de experiencia en el cargo

Formación académica más alta

Perfil profesional

Número de empleados, excluido el gerente general


Áreas de interés para futuras capacitaciones de Gerente

Áreas de interés para futuras capacitaciones de Jefe

Áreas de interés para futuras capacitaciones de Colaboradores


Internet | Modo protegido: activado

100%



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
al servicio del país

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 2 / 9


Aprende rápidamente a partir de la experiencia.	Escoja
Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.	Escoja
Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.	Escoja
Genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.	Escoja
Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.	Escoja
Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.	Escoja
Considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.	Escoja
Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.	Escoja
Favorece la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por sí solos.	Escoja
Pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.	Escoja

Aceptar

Internet | Modo protegido: activado


100%

Listo



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
al servicio de la patria

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 3 / 9


Toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despidе.	Escoja
Delega su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.	Escoja
Retribuye el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.	Escoja
Tiene dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.	Escoja
Detecta las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.	Escoja
Desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.	Escoja
Asume un papel protagonista entre sus compañeros conciliando posiciones.	Escoja
Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.	Escoja
Valora su entorno y lleva a al práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.	Escoja
Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.	Escoja

[Aceptar](#)

Internet | Modo protegido: activado

100%

Listo




Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

al servicio de la patria

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS

habilidades gerenciales

EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

salir

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 4 / 9

Le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.

Busca superar estándares de excelencia con sus acciones.

Propicia actividades de trabajo auto dirigido.

Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.

Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.

Maneja con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.

Distingue la información relevante de la menos importante para resolver problemas.

Logra que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos.

Percebe las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.

Cuando enfrenta situaciones de trabajo presenta soluciones originales.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja


Escoja

Escoja

Aceptar

Internet | Modo protegido: activado

100%




Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

al servicio del país

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS

habilidades gerenciales

EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

salir

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 5 / 9

Identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la organización.

Comunica los despidos sin alentar a la dignidad personal.

Alienta a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles.

Se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas.

Se preocupa por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.

Toma decisiones independiente de la opinión de otras personas.

Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.

Demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.

Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.

Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja


Escoja

Escoja

Aceptar


Internet | Modo protegido: activado

100%



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
al servicio del país

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia: Todos los campos son obligatorios.

Página de 6 / 9

Se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos.

Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.

Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.

Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.

Genera relaciones productivas en la organización.

Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.

Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.

Siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.

Analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad.

Analiza cada situación como única.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja


Escoja

Aceptar

Internet | Modo protegido: activado

100%

Listo




Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

al servicio del país

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS

habilidades gerenciales

EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

salir

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 8 / 9

Examina en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.

Escoja

Ofrece directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.

Escoja

Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.

Escoja

Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.

Escoja

Tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.

Escoja

Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.

Escoja

Identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.

Escoja

Suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.

Escoja

Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.

Escoja


Genera redes de contactos para compartir la información y el conocimiento con sus colaboradores.

Escoja

Aceptar


Internet | Modo protegido: activado

100%



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
al servicio de la patria

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia: Todos los campos son obligatorios.

Página de 9 / 9

Realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores.

Aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse.

Evalúa escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.

Introduce cambios que impactan positivamente en los resultados.

Es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente.

Da paso a situaciones de riesgos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.

Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.

Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.

Verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.

Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Aceptar

Internet | Modo protegido: activado

100%

Listo